

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

ARISTEU SILVA PINHEIRO

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE  
ENSINO DE PASSOS: ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO**

JUIZ DE FORA

2018

ARISTEU SILVA PINHEIRO

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE  
ENSINO DE PASSOS: ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO**

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. Luiz Flávio Neubert

JUIZ DE FORA

2018

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

Pinheiro, Aristeu Silva.

A avaliação de desempenho na Superintendência Regional de Ensino de Passos : Estratégias para o aprimoramento / Aristeu Silva Pinheiro. -- 2018.

162 f.

Orientador: Luiz Flávio Neubert

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2018.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão de Pessoas. 3. Gestão Pública. I. Neubert, Luiz Flávio, orient. II. Título.

**ARISTEU SILVA PINHEIRO**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SRE DE PASSOS: ESTRATÉGIAS PARA  
O APRIMORAMENTO**

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

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profº. Dr. orientador(a)

---

Membro da banca

---

Membro da banca

Dedico este trabalho aos meus pais, Aristeu Inácio Pinheiro e Maria Aparecida Pinheiro, a base, o exemplo a ser seguido e o apoio incondicional. À Darriane, minha companheira de vida, pelo incentivo e compreensão, e às minhas meninas de quatro patas, Mel e Flor, que me ensinam a cada dia a ver a vida sob a perspectiva de um novo olhar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus por esta vitória, só Ele sabe o quanto foi árduo o caminho, mas que se tornou mais fácil com a Sua presença.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, por acreditarem em mim e por tudo que fizeram e fazem por mim, a quem devo tudo o que sou. À minha irmã Marisa pelo carinho e apoio.

Agradeço à minha amada companheira de vida, Darriane, pelo carinho, apoio, incentivo, compreensão e entendimento de todos os momentos vividos nesta etapa.

Agradeço às minhas meninas de quatro patas, Mel e Flor, pelo carinho quando o cansaço chegava, por meio de um olhar, que dava forças para prosseguir a caminhada.

Agradeço à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais a oportunidade de capacitação.

Agradeço ao meu Orientador Luiz Flávio Neubert, pelas orientações, experiências e ideias compartilhadas, que muito contribuiu para elaboração deste trabalho e para o meu aprendizado.

Agradeço a minha brilhante ASA Priscila Campos Cunha, pela paciência, pela motivação, pelo empenho, dedicação e cuidado que sempre teve na condução da elaboração deste trabalho.

Agradeço à Superintendência Regional de Ensino de Passos, aos meus colegas de trabalho que me ajudaram na pesquisa e no trabalho, acreditando no propósito da realização deste.

Agradeço a toda equipe do CAEd: funcionários e professores pelo convívio e pelo aprendizado.

Agradeço a todos os meus colegas da Turma de 2016, pelo convívio, pela troca de experiências, pelo apoio em todos os momentos vividos nesta trajetória, que certamente contribuíram para chegar ao término desta jornada.

“Nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes, sistematicamente. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”.  
(Aristóteles)

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão discute a avaliação de desempenho, tema relevante para a Administração Pública, tendo em vista que visa à sua eficiência. O assunto ganha novas linhas a partir da Emenda Constitucional 19/98, que torna expresso o princípio da eficiência, e a avaliação é requisito para aquisição da estabilidade e para mantê-la. Em Minas Gerais, a avaliação surge em 2004, com o Choque de Gestão, visando alinhar missão e estratégia organizacional, na busca de resultados, que proporcionem um serviço de melhor qualidade para a sociedade, entretanto, o instituto, embora tenha evoluído em sua metodologia, e o pensamento político instalado não seja mais o mesmo de sua implantação, ao que se apresenta, ainda não consegue atingir seus objetivos. O trabalho tem por objetivo investigar os entraves existentes no processo de avaliação de desempenho na Superintendência Regional de Ensino de Passos. Os dados referentes aos entraves existentes foram obtidos por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa, com base em questionários aplicados a todos os servidores da Regional, e também, por meio de entrevistas realizadas com as comissões de avaliação. Apresentamos um plano de ação para que se possa dar clareza à importância do processo como instrumento de eficiência, que permita aprimoramento individual e organizacional, além de superar os entraves existentes.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho; Gestão de Pessoas; Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

The present dissertation is developed under the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case discusses the evaluation of performance, a relevant issue for the Public Administration, in view of its efficiency. The subject wins new lines from Constitutional Amendment 19/98, which expresses the principle of efficiency, and evaluation is a requirement for acquiring stability and maintaining it. In Minas Gerais, the evaluation comes in 2004, with the Management Shock, aimed at aligning mission and organizational strategy, in search of results, that provide a better service for society, however, the institute, although it has evolved in its methodology, and the installed political thought is no longer the same of its implantation, to which it presents itself, it still can't reach its objectives. The objective of this study is to investigate the obstacles in the process of performance evaluation in the Superintendência Regional de Ensino de Passos. The data on the existing barriers were obtained through qualitative and quantitative research, based on questionnaires applied to all Regional employees, and also through interviews with evaluation commissions. We present a plan of action to clarify the importance of the process as an instrument of efficiency, which allows individual and organizational improvement, as well as overcoming existing obstacles.

**Key words:** Performance Evaluation; People management; Public administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ambiente do Curso de Formação para a Avaliação de Desempenho.. 118

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Orientação para atribuição de grau de desempenho dos itens acordado.....	49
Quadro 2	Fases de Implantação de um processo de avaliação de desempenho.....	74
Quadro 3	Comentários ao Instrumento de avaliação utilizado.....	96
Quadro 4	Avaliação pela comissão – Influências.....	99
Quadro 5	A avaliação é processo necessário no contexto da administração pública?.....	102
Quadro 6	Opiniões por tema sobre a avaliação de desempenho na SRE de Passos.....	107
Quadro 7	O que deve ser melhorado na avaliação de desempenho na SRE de Passos por temas resumidos.....	109
Quadro 8	Organização dos módulos de formação para a avaliação de desempenho.....	116
Quadro 9	Organização dos módulos de formação e formas de trabalho.....	119
Quadro 10	Síntese das ações práticas para aprimorar a avaliação de desempenho.....	121

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Notas da avaliação de desempenho da SRE de Passos.....	48
Tabela 2	Servidores por formação escolar concluída.....	87
Tabela 3	Primeiro ano em que o servidor foi avaliado.....	88
Tabela 4	Forma de elaboração do PGDI.....	90

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADE	Adicional de Desempenho
ADGP	Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AED	Avaliação Especial de Desempenho
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAP	Conselho de Administração de Pessoal
CEst	Constituição Estadual
CF	Constituição Federal
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIAD	Diretoria de Avaliação de Desempenho
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial/SA
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MASP	Modernização na Administração de Sistemas e de Serviços de Pessoal
MG	Minas Gerais
PAE	Plano de Ação Educacional
PGDI	Plano de Gestão do Desempenho Individual
PPGP	Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA SECRETARIA DE ESTADO DE MINAS GERAIS</b> .....	<b>18</b>
1.2 A Secretaria de Estado de Educação e a avaliação de desempenho.....	21
1.3 O choque de gestão .....	22
1.4 Implantação da avaliação de desempenho em Minas Gerais .....	27
1.5. TIPOS OU ESPÉCIES DE AVALIAÇÃO NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS .....	34
1.5.1 Avaliação Especial de Desempenho.....	34
1.5.2 Avaliação de Desempenho Individual .....	36
1.5.3 Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos .....	39
1.6 O processo de avaliação de desempenho e os entraves identificados no contexto da SRE de Passos .....	41
1.6.1 Características da elaboração do PGDI .....	44
1.6.2 As dificuldades de avaliar e ser avaliado .....	46
1.6.3 As notas e a realidade .....	47
1.6.4 A credibilidade da avaliação .....	52
<b>2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E RESPONSABILIZAÇÃO</b> .....	<b>55</b>
2.1 Referencial teórico .....	55
2.1.1 Administração Pública .....	55
2.1.2 Organizações e Burocracia.....	60
2.1.3 Meritocracia e <i>Accountability</i> .....	63
2.1.4 Avaliação de Desempenho: algumas reflexões teóricas.....	68
2.1.4.1 Modelos de avaliação de desempenho.....	72
2.1.5 A relação entre estabilidade e avaliação de desempenho.....	77
2.2 Metodologia da pesquisa .....	81
2.3 Coleta de dados: questionários e entrevistas .....	86
2.3.1 A análise dos dados.....	87
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ESTRATÉGIAS PARA MUDANÇA DE HÁBITOS VISANDO APRIMORAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>113</b>

3.1 O curso de formação para avaliação de desempenho: Adequação entre teoria e prática .....	115
3.2 Ações práticas de aprimoramento do processo de avaliação de desempenho .....	121
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>138</b>
APÊNDICE - I .....	138
APÊNDICE - II – Roteiro para entrevista com os servidores da SRE de Passos que são Membros de Comissão .....	148
APÊNDICE III – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Questionários .	150
APÊNDICE IV – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Entrevistas .....	153
<b>ANEXOS .....</b>	<b>156</b>
Anexo I - PGDI - Modelo por Competências .....	156
Anexo II - Instrumento de Avaliação – Modelo por Competências.....	158

## INTRODUÇÃO

A administração pública tem passado por diversas transformações nas últimas décadas, mas o que pode ser verificado, embora os modelos de administração tenham evoluído, é que a busca pela eficiência tem marcado essas modificações. A eficiência deveria ser um dos principais objetivos de toda e qualquer atividade. Na Administração Pública, a eficiência é imprescindível, para que seja alcançado o interesse público, de acordo com as demandas da comunidade, inclusive, no que tange à área educacional.

Para assegurar que a Administração Pública tenha cada vez mais eficiência, a Emenda Constitucional 19/1998 a constitucionaliza como um de seus princípios, que antes existia de forma implícita, criando alguns mecanismos na Administração Pública, com modificação da estabilidade do servidor público, entre elas a criação da avaliação de desempenho.

O instituto da avaliação de desempenho na busca do interesse público surge, então, com a finalidade de buscar a eficiência na esfera pública, sendo não apenas um condicionante para que o servidor adquira a estabilidade, mas também um mecanismo de verificação que se estende durante toda a sua carreira.

No Governo de Minas Gerais, a avaliação de desempenho foi instituída em 2004 integrando o chamado Choque de Gestão, programa que tinha o objetivo de alinhar metas individuais e institucionais, dar mais qualidade aos serviços públicos e, posteriormente, evoluiu em sua metodologia, até chegar ao modelo por competência, que hoje é utilizado no Estado. (MINAS GERAIS, 2013).

Nesse contexto, a avaliação de desempenho surge como uma ferramenta gerencial apta a identificar e desenvolver os servidores, ela viabiliza aferir o trabalho executado e desenvolver ações por parte da Administração Pública. Além disso, Sampaio (2015) pondera a potencialidade dessa ferramenta para permitir o desenvolvimento profissional, orientar e mensurar o processo de treinamento, e também, a melhoria das organizações.

Partindo dessa máxima, espera-se que o setor de Gestão de Pessoas, em especial o da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que é a maior secretaria do estado, se organize para valorizar e perceber as competências técnicas de seus servidores. Para isso, é imprescindível o comprometimento dos gestores e servidores envolvidos nesse processo de avaliação.

Essa é, portanto, a temática delimitada para o desenvolvimento da dissertação aqui apresentada, que se relaciona diretamente com o contexto de pesquisa e atuação do pesquisador. O autor deste estudo tem formação em Direito e especialização em Direito Público. Por conta dessa especialização, foi iniciada uma pesquisa sobre a questão da estabilidade no serviço público. A partir da compreensão da estabilidade como forma de proteção ao servidor para que este exerça bem as suas atividades, visando ao interesse público com a alternância de poder, foi possível verificar que a avaliação de desempenho, em nível constitucional, surge como forma de tentar assegurar a eficiência da administração pública. Este pesquisador ingressou, em 2013, nos quadros da Secretaria de Estado de Educação, como Analista Educacional, passando a atuar diretamente com o processo de avaliação de desempenho na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Passos, nesta atuação, foi possível perceber alguns indícios de que a Avaliação de Desempenho não recebia a devida valorização e atenção como prática avaliativa.

Ao exercer a função de Supervisor de Gestão de Pessoal na mesma SRE desde o segundo semestre de 2015, foi possível a aproximação ainda mais da reflexão sobre a avaliação de desempenho e a relação direta desta com a eficiência. Esta relação é importante, na medida em que o servidor público presta um trabalho que visa ao interesse público, por vezes, ele é muito criticado pela sociedade, e, portanto, se é em nome desta que ele atua, nada melhor que sua aptidão para o cargo que exerce seja controlada.

Embora a avaliação de desempenho tenha mais de dez anos desde a sua implantação no estado de Minas Gerais, é possível verificar alguns entraves que dificultam o alcance da sua finalidade, o que gera uma distância entre a teoria e a prática.

No processo de operacionalização da avaliação de desempenho é possível constatar o preenchimento do Plano de Gestão do Desenvolvimento Individual (PGDI) apenas pelos servidores e não em conjunto com sua chefia imediata, a falta de capacitação específica dos servidores para os mais diversos temas de trabalho, a subjetividade existente pela avaliação em conjunto diante da dificuldade de avaliar e ser avaliado com imparcialidade, o que acaba por gerar notas elevadas não retratando fielmente o desempenho dos servidores. Além disso, não há um *feedback* para indicar os caminhos para melhoria.

Parece haver, por parte de gestores e servidores, um descrédito com relação à avaliação de desempenho ao considerar a avaliação mera formalidade de trabalho. Junto a esse fato deve-se considerar que avaliar e ser avaliado se traduz em uma situação difícil, o que dificulta o alcance dos fins constitucionais que visam à eficiência do servidor público e conseqüentemente do serviço público no âmbito de toda a administração.

Neste contexto, percebe-se que a partir do momento em que a avaliação de desempenho traz poucos resultados efetivos, como instrumento de controle da eficiência, essa experiência, pode incorrer em resultados meramente burocráticos, não atingindo os fins a que se destina.

Diante das considerações apresentadas é que se consolida a motivação para o desenvolvimento do presente trabalho. A pesquisa traz como mote de investigação a seguinte questão: quais os principais entraves encontrados no processo de avaliação de desempenho, ou seja, na operacionalização e desenvolvimento das etapas previstas de avaliação do desempenho dos servidores que trabalham na SRE de Passos?

O objetivo geral deste trabalho, é, portanto, analisar os entraves vivenciados no processo de avaliação de desempenho dos servidores que atuam na SRE de Passos-MG visando ao aprimoramento desta ferramenta para maior eficiência da administração pública neste setor, que poderá servir de modelo a ser aplicado nas demais regionais que integram a SEE-MG.

De forma complementar, os objetivos específicos definidos para esta pesquisa são: i) descrever o processo de avaliação de desempenho dentro da Secretaria de Estado de Educação; ii) analisar os entraves da avaliação de desempenho dos servidores que atuam na SRE de Passos; e iii) propor melhorias à forma de avaliação dentro da legislação vigente, no intuito de aprimorar o processo no âmbito da SRE, mediante alterações no sistema de avaliação.

O capítulo 1 apresenta a descrição da avaliação de desempenho, como importante instrumento de eficiência, os seus objetivos, a sua relação com a estabilidade, a implantação em Minas Gerais, dentro do panorama do Choque de Gestão, a responsabilidade e o seu uso, os tipos ou espécies de avaliação, apresenta, ainda, os entraves existentes, como a falta de capacitação e *feedback*, notas elevadas e o descrédito do processo, dentro da dificuldade de avaliar e ser

avaliado, no que concerne à realidade da avaliação de desempenho na SRE de Passos/MG.

O capítulo 2 traz o referencial teórico, definindo a Administração Pública e seus princípios, modelos, explicando as organizações, a burocracia, meritocracia e *accountability*, expondo a teoria geral da avaliação de desempenho e as formas de se avaliar o desempenho, além da metodologia a ser empregada para a pesquisa, mediante estudo de caso, com pesquisa bibliográfica e uso de questionários a serem aplicados aos servidores e às comissões de avaliação de desempenho da SRE de Passos.

O capítulo 3 apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), com propostas que visam superar os entraves existentes no processo de avaliação de desempenho, no intuito de aprimorá-lo. As ações visam corrigir e mudar os hábitos existentes e que impedem o alcance dos objetivos da avaliação, através de duas frentes. A primeira através de um curso de formação de gestores e servidores para melhorar a compreensão da avaliação, sensibilizando os envolvidos da sua importância. E a segunda, com base na adoção de ações práticas corretivas do procedimento de avaliação, no intuito de superar os entraves detectados. As duas frentes de ação têm um objetivo único de aprimorar o processo de avaliação existente, com a adoção de hábitos que permitam o desenvolvimento individual, profissional e institucional dentro da organização em que está inserido o pesquisador.

## **1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA SECRETARIA DE ESTADO DE MINAS GERAIS**

A avaliação de desempenho, instrumento importante na gestão de pessoas, surge na Constituição Federal em 1988 no artigo 41 e na Constituição do Estado de Minas Gerais em 2003 em seu artigo 35, através de Emenda Constitucional. A sua implementação em Minas se dá a partir de 2004, através do denominado Choque de Gestão. Desde sua implementação, passou por várias alterações legislativas, mas ainda apresenta alguns entraves, que não foram superados. Nesta pesquisa, pretende-se analisá-los. Para isso, primeiramente, será descrito o processo de avaliação de desempenho na SEEMG e, posteriormente, na SRE de Passos.

A primeira seção deste capítulo apresenta os conceitos de avaliação de desempenho, como um instituto de administração advindo da iniciativa privada, que passa a ser utilizado com um instrumento de gestão pública, com objetivos específicos, na busca da eficiência. Já a segunda seção versa sobre a nova política de Administração Pública instituída em Minas de 2003 a 2014, denominada Choque de Gestão, visando recuperar a crise fiscal e melhor gerir os recursos humanos, dentro das três fases ou gerações.

A implantação da avaliação de desempenho no contexto do Estado de Minas Gerais é o tema da terceira seção, surgindo como fruto do Choque Gestão, sendo aprimorada a cada uma de suas fases para se adaptar às especificidades da administração, até chegar ao modelo de avaliação por competências.

A quarta seção deste primeiro capítulo apresenta os tipos de avaliação de desempenho que compõem o modelo desenvolvido pela Secretaria de Estado de Educação de Minas, descrevendo de forma detalhada cada tipo de avaliação, de acordo com o cargo e o lugar que ocupam na estrutura de todo o processo.

Uma vez conhecidos os tipos de avaliações, é possível compreender como ocorre o processo de avaliação de desempenho, através de sua descrição nos moldes do que determina a legislação, assunto a ser tratado na quinta e última seção do capítulo, que ainda detalha os entraves existentes no processo de avaliação de desempenho, como as falhas na Elaboração do PGDI, as dificuldades de avaliar e ser avaliado, as notas e a realidade, e também, o descrédito e a burocratização no contexto da SRE de Passos/MG.

## 1.1 Avaliação de desempenho na administração pública e seus objetivos

A avaliação de desempenho é um dos temas de grande importância para a Administração Pública, tendo em vista que visa à sua eficiência, na busca de uma atividade que seja exercida com presteza, com produtividade, reduzindo-se os desperdícios.

Com o advento da Emenda Constitucional nº 19 em 1998, a eficiência passou a ser princípio expresso na Constituição Federal, embora houvesse a sua existência antes, mas de forma implícita (MARINELA, 2010). Para Marinela (2010), eficiência significa agilidade, presteza, ausência de desperdício, economia, produtividade no exercício da atividade administrativa. Esse princípio exige do administrador público eficiência quanto aos meios utilizados e os resultados a serem alcançados. (MARINELA, 2010).

Tal emenda trouxe a reforma administrativa, criando mecanismos para assegurar maior eficiência na Administração, como a modificação da estabilidade do servidor público, prevista no art. 41 da Constituição Federal, determinando que para adquirir estabilidade, o servidor público precisa ser aprovado em concurso público, nomeado em cargo efetivo, entrar em exercício, cumprir o estágio probatório, e depois de três anos, alcançar a estabilidade, se for aprovado em Avaliação Especial de Desempenho, ou seja, é uma condição para se tornar estável. A referida emenda, também inovou trazendo a previsão de que é causa para a perda da estabilidade, a reprovação em avaliação periódica de desempenho. (PINHEIRO, 2010).

Desta forma, atualmente, existem duas avaliações para estimular a eficiência: (i) a avaliação especial de desempenho, para obter a estabilidade e (ii) a avaliação periódica de desempenho, para mantê-la durante todo o tempo que o servidor exercer suas atividades.

Não existe uma regra geral sobre as avaliações, pois os critérios estão relacionados a cada carreira. É importante lembrar que no Brasil, antes desta reforma administrativa, já existia essa avaliação periódica, constituindo em mera formalidade, porque não afetava a estabilidade. (MARINELLA, 2010).

Para alguns autores, como Mello (2010), mesmo diante da reforma, a eficiência continua sendo utopia, pois não se tornou uma realidade como se esperava no Brasil.

Para Sampaio (2015), a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial apta a identificar e desenvolver os servidores, que viabiliza aferir o trabalho executado e desenvolver ações por parte da Administração Pública, além de permitir o desenvolvimento profissional, orientar e mensurar o processo de treinamento e também a melhoria das organizações.

Embora a avaliação de desempenho no setor público já existisse, de acordo com Barbosa (1996), a primeira forma da sua institucionalização, se dá por meio da “lei do reajustamento”. A Lei Federal nº 284 de 28 de outubro de 1936 criou um Sistema que valoriza o ingresso do servidor público, através do mérito, além de estabelecer uma classificação com base nos cargos e na avaliação do servidor. (BARBOSA, 1996).

A referida lei criou a Comissão da Eficiência, em âmbito federal, dentro de cada Ministério, formada por cinco membros, da alta administração, indicados pelo Ministro da pasta e nomeados pelo Presidente da República. (BRASIL, 1936).

A comissão tinha por competência estudar a organização dos serviços, identificando possíveis causas que interferem no rendimento, analisar reclamações contra os funcionários, além de propor promoções, por merecimento, nas quais os concursados tinham preferência, e também a relotação e decisões para a racionalização do serviço. (BRASIL, 1936).

Percebe-se então, que a avaliação de desempenho traduz um instrumento hábil a monitorar continuamente o exercício das atividades atribuídas a um servidor, em face às suas responsabilidades de trabalho, de forma que, conforme estabelecido na Constituição Federal, se possa verificar sua aptidão para o cargo público por ele desempenhado. (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006).

Segundo Silva, Bernardi e Jorge (2006), o principal objetivo da avaliação de desempenho seria o de alinhar a missão e estratégia de uma organização à soma dos desempenhos individuais para a consecução dos resultados traçados em nível organizacional.

Quando se fala de Estado, o interesse público deve ser sempre o objetivo da administração, contexto em que, com a conseqüente melhora de desempenho dos servidores viabiliza uma melhora dos serviços públicos ao titular do poder, que é o cidadão. (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006).

Para Sampaio (2015), a gestão de pessoas deve, por meio de seu gestor, extrair o melhor de cada um dos servidores, valorizando e percebendo suas

competências técnicas, ainda mais dentro da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que é a maior das secretarias do Estado, sendo imprescindível o comprometimento de cada um dos envolvidos, no que tange ao alcance dos objetivos da avaliação de desempenho.

No Estado de Minas Gerais, a avaliação de desempenho, como um instrumento de gestão de pessoas, surge através de uma modernização do Estado, por meio de uma reforma gerencial, denominada Choque de Gestão, conforme será visto nas próximas seções.

## **1.2 A Secretaria de Estado de Educação e a avaliação de desempenho**

A Secretaria de Educação integra a administração direta do Estado de Minas Gerais, possuindo por finalidade garantir a promoção de uma educação, que permita o desenvolvimento pleno da pessoa, preparando-a para o exercício da cidadania e mercado de trabalho, com a participação da sociedade, proporcionando de forma equânime oportunidades, ao mesmo tempo em que visa reduzir as desigualdades regionais (MINAS GERAIS, 2011).

Integrando à Secretaria de Estado de Educação, atualmente, existem na sua estrutura orgânica, a Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, a Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional, a Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais, e também, a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, cada uma delas integradas por diversas Superintendências, e abaixo destas, as Diretorias, divididas por diversos temas.

De acordo com o Decreto 45.849 de 27 de dezembro de 2011, cada uma destas estruturas integrantes da Secretaria de Estado de Educação, tem suas atribuições, finalidades e competências, bem delimitadas, assim como as Regionais de Ensino e suas respectivas diretorias, a depender do porte. (MINAS GERAIS, 2011).

É importante esclarecer que em Minas Gerais o processo de avaliação de desempenho tem sua coordenação e gerenciamento feito pela Secretaria de Planejamento e Gestão, e é esta secretaria quem deve orientar toda a estrutura do Poder Executivo. (MINAS GERAIS, s/d).

Dentro da Secretaria de Educação do Estado, cabe à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos a atribuição de criar e implementar o referido

processo para os seus servidores, sendo a Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Humanos em conjunto com a Diretoria de Avaliação de Desempenho (DIAD), responsável por operacionalizá-lo no Órgão Central, Superintendências Regionais e Escolas. (MINAS GERAIS, 2011).

No âmbito das Regionais de Ensino, a avaliação de desempenho é de responsabilidade do seu diretor, cabendo sua coordenação à Diretoria de Pessoal, por meio de ações de seu Gestor setorial, servidor encarregado de acompanhar e monitorar todo o processo, que visa à gestão de pessoas e de recursos humanos. (MINAS GERAIS, s/d).

Integrando a estrutura orgânica da SEE-MG, a Superintendência Regional de Ensino de Passos, é uma entre as 47 Regionais que existem espalhadas pelo Estado de Minas Gerais, sendo cada uma delas compostas por servidores efetivos e designados, conforme será visto em subseção correlata no momento oportuno.

Explicada a estrutura da Secretaria de Estado de Educação, suas diversas divisões, e esclarecendo como estão previstas as responsabilidades para tratar da avaliação de desempenho, até chegar na Superintendência Regional de Ensino de Passos, a próxima seção trata do choque de gestão, política que pretendeu instalar a ideia de uma administração mais voltada a atender o interesse público.

### **1.3 O choque de gestão**

Segundo Abrucio (1997), na busca de uma administração pública pautada na neutralidade, impessoalidade, na racionalidade, com as influências do modelo burocrático weberiano, é que surgem as reformas para fazer frente ao modelo patrimonialista.

A reforma gerencial ganha seus contornos no final do século XX, no panorama mundial, e está baseada na adoção das práticas desenvolvidas nas empresas privadas, junto à administração, para que esta se torne mais eficiente. (SOARES *et al.*, 2010).

Segundo Neves e Silva (2007), no Brasil, a reforma burocrática aparece, no fim dos anos 1970, norteada e baseada em princípios como a descentralização, o planejamento e o controle. O modelo viabilizava agilidade em atender às necessidades da sociedade, contexto em que surge em âmbito nacional, a reforma

gerencial em 1995, com o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE).

Em Minas Gerais, buscando a modernização da administração, diante de um contexto de crise fiscal, no ano de 2003, e diante da necessidade de se melhorar a administração pública de forma que pudesse atender aos anseios da população mineira é implementado o projeto chamado “Choque de Gestão”, oriundo da campanha para o governo do estado de Minas Gerais no ano de 2002. Sua proposta se assenta nos pilares do ajuste fiscal, nos resultados de desenvolvimento e na busca da eficiência prevista na Constituição Federal (MINAS GERAS, 2013).

SILVA, BERNARDI e JORGE. (2006) lembram que, além da crise fiscal, a máquina administrativa não funcionava de forma a atender a população, e assim, considerou-se necessário desenvolver políticas nestes dois aspectos, a fim de se modificar as políticas públicas mineiras, através da ideia de um choque, visando ao desenvolvimento e às mudanças dos métodos de administração, entendido como:

[...] um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar, de vez, o padrão de comportamento da Administração estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz. E este choque deveria operar-se sobre os métodos de gestão na Administração Pública. (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006, p. 15).

A administração necessitava de ajustes, de recursos, de renovação, tendo em vista que inexistia uma gestão voltada aos resultados, que permitisse o planejamento e a avaliação dos servidores e dos órgãos existentes. (MINAS GERAIS, 2013).

O Choque de gestão então surgiu assentado em três pilares de acordo com o que destaca Neves e Silva (2007, p. 1-2):

- i) alcançar o equilíbrio fiscal, por meio da efetiva disciplina financeira que não permite concessões de orçamento sem uma relativa fonte de receita para fazer frente aos gastos;
- ii) intensificar o esforço de geração de receitas;
- iii) melhorar a qualidade da gestão, reduzindo os gastos e planejando as prioridades orçadas em bases realistas, pagando-se em dia os fornecedores.

Foi criada, então, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) surgida da união de duas outras secretarias, a de Recursos Humanos e

Administração e a de Planejamento e Coordenação Geral, com a atribuição precípua de implantar tal Projeto, com concentração dos poderes sob somente o seu comando. (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006).

O projeto se apresenta em três distintos momentos ou gerações, sendo identificados como: “Choque de Gestão”, o “Estado para Resultados” e a “Gestão para a Cidadania”, mas que, igualmente, visavam à transformação da gestão pública do Estado. (MINAS GERAS, 2013, p.13-14).

O Choque de gestão, propriamente dito, ou primeira geração, ocorreu entre os anos de 2003 a 2006, visando adequar à realidade existente aos gastos, valendo do orçamento estadual como instrumento de gestão, firmando acordo de resultados, para o alcance do equilíbrio fiscal. (MINAS GERAS, 2013).

A segunda geração, visando implementar um “Estado para Resultados”, tem seu início em 2007, pautada também na área fiscal, ao mesmo tempo em que implementava ferramentas de gestão, com o escopo de atingir os resultados esperados quanto à eficiência, e com menores custos, dentro do que esperava a população de Minas Gerais, destinatários dos serviços e políticas públicas. (NEVES e SILVA, 2007).

A partir de 2011, começa a terceira geração, marcada pelo controle social dos atos praticados pelo governo, pela transparência, buscando aperfeiçoar o que foi implementado nas gerações anteriores, e também, criando novos mecanismos, que elevassem o nível de eficiência e eficácia da administração pública, dentro do que a sociedade esperava. (MINAS GERAS, 2013).

No anseio de alcançar um Estado cada vez mais eficiente e com efetividade para executar suas políticas públicas, o governo de Minas adotou, através de um contrato de gestão, o chamado “Acordo de Resultados” (SILVA, BERNARDI e JORGE., 2006). O referido acordo surgia para alinhar as ações institucionais aos objetivos governamentais, visando direcionar para o mesmo caminho a avaliação de desempenho individual e institucional. (NEVES e SILVA, 2007).

Tal acordo, visando à nova política gerencial, consoante SILVA, BERNARDI e JORGE. (2006, p. 98) seria:

um instrumento de pactuação de resultados mediante negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo, bem como dos gerentes das unidades administrativas e autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão. É o

instrumento gerencial que busca o alinhamento das instituições, a partir da pactuação de resultados e concessão respectiva de autonomias para o alcance de objetivos organizacionais, em linha com os objetivos expressos na agenda de governo, com prioridade para aquelas com maior identidade com os projetos estruturadores.

Convém destacar que, a gestão de desempenho se encontra presente nas três gerações da referida política de Estado, passando a ser considerada como um processo contínuo desde o ano de 2004, com a instituição da avaliação de desempenho dos servidores. (MINAS GERAS, 2013).

Assim, além da busca pela eficiência da administração, buscava-se a efetividade no desenvolvimento social e econômico e a oportunização de melhores condições de vida à população de Minas Gerais, com a eficácia de uma gestão voltada para os resultados. (SOARES *et al.*, 2010).

É importante frisar que o Choque de Gestão, tinha por finalidade aumentar a qualidade dos serviços da administração pública, por meio de uma modernização da gestão dos recursos humanos. Visava alterar o arranjo da forma institucional de atuação do Estado, contexto em que se fez essencial a adoção de ações pautadas nos resultados, e também na meritocracia, princípios essenciais, na busca da eficiência (Oliveira-Castro *et al.*, 1996).

Na busca pelo resultado, o pensamento quanto à forma da gestão de pessoas, foi modificado, como exposto por Abate (2015):

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. (ABATE, 2015, p. 22).

O Choque de Gestão marcou o início de uma nova fase na Administração Pública de Minas Gerais, em que a gestão de pessoas, passou a ser pensada como importante para que fosse alcançado o interesse público, algo que deve ser constantemente aprimorado. (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006).

Para as autoras, a área de gestão de pessoas, deve ter seu alinhamento do caráter individual com o institucional, desde o recrutamento e seleção dos

servidores, seja por concurso público ou cargo em comissão, definido em lei como de livre nomeação e exoneração, ou seja, uma gestão por competências seria necessária tanto para cargos técnicos como para os gerenciais. (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006).

Entretanto, por se tratar de uma política centralizadora, sem um maior envolvimento dos servidores, os resultados não ocorreram da forma esperada, como menciona Augusto:

Quando se analisa o Choque de Gestão, é possível perceber pela descrição da forma de concepção, formulação e implementação das políticas públicas, que a participação sócio-política, definida como a ação política dos atores locais, ao que parece, não veio a ocorrer. O que o estudo dos textos descritores e das legislações do programa indicam, é que se trata de um programa tecnocrático de gestão, concebido por técnicos e especialistas em administração pública, tecnologia informacional e finanças públicas, com a consultoria do INDG<sup>1</sup>, negociado em gabinetes com o legislativo, e sua implantação veio a ocorrer em um processo linear e vertical de tomada de decisões, sem que fossem ouvidos os demais órgãos do Estado envolvidos e menos ainda os atores sociais, no caso da educação, os professores, e as comunidades escolares. (AUGUSTO, 2010, p.133).

Quanto a esta participação no processo de construção de tal política de gestão, faltou uma melhor capacitação daqueles que iriam executar as mudanças previstas, conforme Queiroz, (2009, p. 208-209):

pôde-se constatar que o modelo de gestão adotado em Minas Gerais não foi, em nenhum momento, inovador no que se referiu à produção e à construção do conhecimento com os atores executores da política.

Pouco se verificou de preocupação e priorização, por parte da classe idealizadora (com base nos próprios relatos dos investigados), em se disseminar as informações sobre o Choque de Gestão - principalmente no decorrer da sua primeira fase - e em se fomentar um processo de aprendizagem contínua, por meio da mudança produzida. Tudo o que se construiu na classe executora em termos de mudança de hábitos e atitudes, foi fruto de uma evolução ou sujeição natural, dos atores pertencentes a esta classe, às decisões tomadas e às modificações pontuais pretendidas. Não se diagnosticou, durante as entrevistas realizadas com os servidores dos grupos executores, que estes adquiriram ou foram submetidos a um processo consciente de aprendizagem - que objetivasse construir uma capacidade de criar e romper com as formas habituais e

---

<sup>1</sup> INDG é o Instituto de Desenvolvimento Gerencial/SA, uma empresa privada de consultoria de gestão que presta serviços a diversos órgãos públicos e governos estaduais e municipais.

rotineiras de pensar e agir; antes pelo contrário, o modelo de gestão limitou-se apenas a fornecê-los uma mínima compreensão sobre o mesmo e seus mecanismos de gestão, necessários ao desempenho das tarefas atribuídas àqueles.

Neste contexto, o Choque de Gestão, apesar das críticas, e do fato de que atualmente o pensamento político-ideológico, à frente da gestão, não seja mais o mesmo da implementação de tal política de governo, desde 2015, buscou trazer uma política de modernização da gestão de recursos humanos, com a criação e implantação da avaliação individual de desempenho, realinhamento das competências, além de uma profunda reestruturação das carreiras, com base nos princípios mencionados. (OLIVEIRA-CASTRO *et al.* , 1996).

#### **1.4 Implantação da avaliação de desempenho em Minas Gerais**

Conforme já foi apresentado anteriormente, a avaliação de desempenho tem sua origem na Constituição Federal através da Emenda Constitucional nº19/1998, como condição para aquisição e manutenção da estabilidade. No contexto do Estado de Minas Gerais, o processo de avaliação de desempenho surge no ano de 2003, como fruto do Choque de Gestão e com base no §3º do art. 31 da Constituição Estadual. Regulamentada pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, e Decreto nº 43.672, de 4 de dezembro de 2003 (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006). Num contexto de reforma gerencial, a avaliação de desempenho, como foco da gestão:

é uma das etapas da gestão do desempenho que tem como objetivo ser um instrumento efetivo de alinhamento entre missão e estratégia organizacional, por meio do desdobramento de desempenho, resultados e metas organizacionais para o nível individual. (MINAS GERAIS, 2013, p.115).

A avaliação de desempenho, como forma de melhorar a qualidade dos serviços públicos e do desempenho dos servidores públicos, é indispensável para que se alcance a eficiência, traduzindo um instrumento gerencial que possui os seguintes objetivos específicos (MINAS GERAIS, SEPLAG, 2013, p.6-7):

- Contribuir para a implementação do princípio da eficiência no setor público;

- Aferir (medir, estimar) a aptidão do servidor para o efetivo desempenho de suas funções;
  - Aferir o desempenho do servidor no exercício de cargo ocupado ou função exercida;
  - Fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos, apoiando as decisões relacionadas à carreira, remuneração, mobilidade e provimento;
  - Aprimorar o desempenho dos servidores e dos órgãos e entidades;
  - Valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
  - Identificar as necessidades e as prioridades de capacitação do servidor;
  - Possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias;
  - Promover a adequação funcional do servidor;
- 
- Contribuir para o crescimento pessoal e profissional do servidor;
  - Contribuir para o desenvolvimento de novas habilidades do servidor;
  - Identificar as condições de trabalho do servidor;
  - Produzir informações gerenciais;
  - Ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais;
  - Identificar habilidades e talentos do servidor;
  - Estimular a reflexão e a conscientização do papel que cada servidor no contexto organizacional;
  - Viabilizar ao servidor o conhecimento de seus pontos de melhoria;
  - Fortalecimento da área de Gestão de Pessoas enquanto coordenadora da disseminação da metodologia;
  - Aumentar o envolvimento dos Gestores Públicos com a gestão de pessoas;
  - Conscientização das gerencias sobre seu papel como gestores de pessoas.

Percebe-se que a avaliação de desempenho como instrumento gerencial foi pensada com objetivos que buscassem a eficiência do serviço público mineiro, o desenvolvimento pessoal e organizacional, o aprimoramento dos servidores e seus respectivos órgãos, de forma que as dificuldades de cada um fossem identificadas e superadas por meio de capacitação, permitindo também, a valorização pelo desempenho.

Abate (2015) afirma que as políticas implementadas no Choque de Gestão visavam à eficiência nos resultados, processos e recursos do Estado, contexto em que surge a avaliação de desempenho, visando valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor, o seu desenvolvimento profissional, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública, além de permitir o alinhamento das metas individuais com as institucionais.

A coordenação e o gerenciamento de todo o processo no Estado coube à Secretaria de Planejamento e Gestão, dentro da Secretaria de Educação do Estado, e à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos que, em conjunto com a Diretoria de Avaliação de Desempenho, operacionaliza as suas ações no Órgão Central. No contexto das Superintendências Regionais, o controle do processo cabe à Diretoria de Pessoal, por meio de seu gestor setorial.

É importante destacar que o processo de avaliação de desempenho iniciado em 2004 foi evoluindo a cada fase do Choque de Gestão, começando pela criação de uma nova cultura que tinha a meritocracia e a valorização do servidor público como base.

No início, a implantação se deu através da expressão do que previa a Constituição Federal, com a Avaliação Especial de Desempenho, chamada de AED, específica para os servidores efetivos e que se encontram no estágio probatório, e da Avaliação de Desempenho Individual (ADI), voltada àqueles já estáveis. (MINAS GERAIS, 2013).

O Decreto nº 43.764 de 16 de março de 2004, em seu artigo 5º, previu algumas das utilizações que seriam feitas da avaliação periódica de desempenho, através de seus resultados, em um primeiro momento, além de influir na parte de gestão de pessoal, também gerava impactos no cálculo da remuneração do servidor, no Adicional de Desempenho – ADE e no Prêmio por produtividade. (SILVA, BERNARDI e JORGE 2006).

Ao final do processo anual de avaliação, o resultado obtido pelo servidor era utilizado para o cálculo e concessão do Adicional de Desempenho (ADE), ligado ao resultado individual, surgido com a extinção do quinquênio por tempo de trabalho em 2003, com o advento da Emenda à Constituição do Estado nº 57, de 15/07/2003, que alterou o artigo 31 da Constituição do Estado, regulamentado pela Lei nº. 14.693, de 30 de julho de 2003, e pelo Decreto nº 44.503, de 18 de abril de 2007. (ABATE, 2015).

O adicional era concedido mensalmente, podendo alcançar 70% da remuneração dos servidores, com cálculo previsto, com base na avaliação individual, avaliação institucional e formação do servidor, nos limites de 50%, 40% e 10%, respectivamente. (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006).

Já vinculado ao resultado institucional, era dado um incentivo anual, independentemente do resultado individual na avaliação de desempenho, chamado

Prêmio de Produtividade, vinculado ao Acordo de Resultados de cada órgão, como se fosse uma avaliação institucional. (ABATE, 2015).

Tal prêmio ocorria com base na nota da avaliação de desempenho individual, de acordo com o número de dias trabalhados no ano, desde que mais de 70% do acordo de resultados institucional tivesse sido cumprido.

Os dois benefícios vinculados à avaliação individual e institucional estavam sempre relacionados à disponibilidade financeira orçamentária, fato que levou a várias mudanças na fórmula de cálculo e pagamento, e posteriormente, à sua extinção.

Quando da implementação da avaliação, foram traçadas duas estratégias, a de disseminação das informações sobre o processo e sua metodologia, e também, a de acompanhamento, por meio de visita técnica de orientação aos órgãos. (MINAS GERAIS, 2013).

Em Minas, a previsão da avaliação de desempenho na Constituição Federal e Estadual, ganha inicialmente, seus contornos, pela Lei Complementar 71/2003, normatizada pelo Decreto 43.764 de 16 de março de 2004.

Em 2004, na primeira fase da nova política de gestão, a metodologia utilizada pela avaliação de desempenho para todos os órgãos tinha por base apenas questões relativas ao comportamento e desempenho (MINAS GERAIS, 2013), sendo formada por 11 critérios, previstos no Decreto 43764/2004:

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.

Essa metodologia, a partir de 2007, foi alterada, na segunda geração, buscando adequar o instrumento de avaliação às especificidades de cada carreira dentro da administração pública de Minas Gerais, de forma que o resultado visado por cada instituição fosse alcançado, através do desenvolvimento de competências ditas essenciais a cada servidor, adotando-se o modelo de gestão por competências em algumas Secretarias e na Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos. (MINAS GERAIS, 2013).

Neste mesmo ano, a Avaliação de Desempenho Individual, referente ao período em que o servidor termina o cumprimento do estágio probatório, adquirindo a estabilidade, foi novamente disciplinada, pelo Decreto 44.559 de 29 de junho de 2007.

Em 2008, a Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos, foi disciplinada pelo Decreto 44.986 de 19 de dezembro de 2008, para ser aplicada às chefias imediatas dos órgãos e diretorias, e somente em 2011, a Avaliação Especial de Desempenho foi tratada de forma exclusiva pelo Decreto 45.851 de 28/12 de 2011, que regulamentou a avaliação do servidor que se encontra no estágio probatório.

A terceira geração possui como característica o mapeamento das competências essenciais, iniciado, como já mencionado, na ADGP e adoção do modelo em algumas Secretarias em 2007, até que em 2012, se chegou às cinco competências essenciais, hoje existentes: foco em resultados, foco no cliente, inovação, trabalho em equipe e comprometimento profissional. (MINAS GERAIS, 2013).

O modelo foi implantado em 39 órgãos no ano de 2013, mediante opção, mas foi a partir de 2014, por meio da SEPLAG nº 01/2014, que a metodologia de

avaliação por competências foi aplicada aos servidores da administração, com exceção de algumas categorias, como menciona Abate (2015, p.46):

[...] 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.

A autora bem destaca que, a Avaliação de Desempenho do Gestor Público é o marco da gestão de desempenho por competências, uma vez que, foi a primeira avaliação a adotar tal modelo, e que se aplica à grande maioria dos servidores do Estado, facilitando a compreensão da metodologia atualmente utilizada. (ABATE, 2015).

De acordo com a Resolução nº 01/2013, já mencionada, as competências essenciais no instrumento de avaliação foram desdobradas em contribuições efetivas, analisando em cada uma delas, o conhecimento, as habilidades e atitudes esperadas do servidor, dentro da respectiva competência. (MINAS GERAIS, 2013).

O instituto normativo ainda define competência, em seu artigo 4º, I, como sendo “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, 2013).

O conhecimento seria o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências, ao passo que a habilidade seria a capacidade que o servidor demonstra de desenvolver tarefas físicas e intelectuais. A atitude consistiria em ação particularizada diante de uma situação ou contexto. (MINAS GERAIS, 2013).

Atualmente, os resultados da avaliação são utilizados para a progressão e promoção na carreira, consoante o artigo 31 § 3º da Constituição do Estado de Minas Gerais. O fato é previsto como requisito necessário para o desenvolvimento na carreira da Educação, de acordo com a Lei 15.293 de 05 de agosto de 2004, devendo o servidor possuir no mínimo 70 pontos em 100, para ser satisfatória, a cada ano exigido para concessão dos benefícios.

A progressão é a mudança de grau dentro da carreira, marcada por letras que vão de A a P. Esta progressão ocorre a cada dois anos de efetivo exercício, com exceção da primeira progressão após a conclusão do estágio probatório que ocorre após três anos de efetivo exercício, quando o servidor conclui o estágio probatório e adquire a estabilidade, dependendo da nota da avaliação e do lapso temporal exigido, implicando a cada mudança de grau, em um aumento de 2,5% no vencimento básico. (MINAS GERAIS, 2004).

Já a promoção consiste na mudança de nível na carreira, delimitada por algarismos romanos que vão do I ao V, condicionada a cinco avaliações satisfatórias e comprovação do título ou escolaridade necessária, propiciando a cada mudança de nível um acréscimo de 10% no vencimento básico. (MINAS GERAIS, 2004).

Convém ressaltar que a avaliação de desempenho no estágio probatório, ainda prevê a possibilidade de exoneração do servidor no caso de não ser considerado apto e frequente, em parecer conclusivo, consoante às previsões no Decreto nº 43.764 de 16 de março de 2004.

O servidor será considerado apto se alcançar no mínimo 60% de aproveitamento no somatório dos pontos obtidos em todas as etapas de avaliação, e também, no mínimo 30%, no somatório dos pontos obtidos no mesmo critério em todas as etapas de avaliação. Já o servidor que não tiver no mínimo de 95% de frequência em cada período de avaliação, será considerado infrequente. (MINAS GERAIS, 2004).

A avaliação de desempenho pode levar à perda do cargo pelo servidor, conforme o inciso V da Lei 869 de 5 de julho de 1952, inserido pelo art. 8º da Lei Complementar 71 de 30 de julho de 2003. O dispositivo citado prevê a pena de demissão para o servidor que receber em avaliação periódica de desempenho, dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório, ou três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas, ou ainda, no caso de quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em dez avaliações

consecutivas, entendido como insatisfatório a nota inferior a 50% da pontuação máxima. (MINAS GERAIS, 2003).

## **1.5. TIPOS OU ESPÉCIES DE AVALIAÇÃO NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**

A depender de qual seja a função ocupada pelos servidores, no Estado de Minas Gerais, conforme será demonstrado nesta seção, existe a previsão de três diferentes tipos de avaliação de desempenho: A Avaliação de Desempenho Individual, para o servidor efetivo estável; a Avaliação Especial de Desempenho, para o servidor efetivo em estágio probatório; e a Avaliação de Desempenho do Gestor Público, para o servidor que ocupa cargo em comissão, ligado à gestão.

Os três tipos ou espécies de avaliação de desempenho mencionados serão detalhados nas subseções seguintes.

### **1.5.1 Avaliação Especial de Desempenho**

A Avaliação Especial de Desempenho surge como uma condição para aquisição da estabilidade, para o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, segundo a previsão trazida pela EC 19/1998, que alterou o artigo 41 da Constituição Federal. (BRASIL, 1988).

É importante destacar que tal regra foi inserida na Constituição do Estado de Minas Gerais em decorrência da Emenda à Constituição nº 49, de 13 de junho de 2001, trazendo como obrigatória a avaliação especial de desempenho, devendo ser feita por comissão instituída para este fim. (MINAS GERAIS, 1989).

Assim, a Avaliação Especial de Desempenho, traduz-se em uma avaliação:

aplicada aos servidores em período de estágio probatório, que ingressaram em cargo de provimento efetivo nos órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, ainda que estejam em exercício de cargo de provimento em comissão ou de função de confiança. (MINAS GERAIS, 2013, p. 27).

Inicialmente, o tema foi disciplinado pelo Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004, que foi posteriormente, revogado pelo advento do Decreto nº 45.851, de

28/de dezembro de 2011. O Decreto nº 43.764, trazia os objetivos e a utilização a ser dada à Avaliação Especial de Desempenho, em seus artigos 4º e 5º (MINAS GERAIS, 2004):

Art. 4º - A Avaliação Especial de Desempenho tem por objetivos:  
 I - contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual;  
 II - aferir a aptidão do servidor para o efetivo desempenho de suas funções;  
 III - identificar necessidades de capacitação do servidor;  
 IV - fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;  
 V - aprimorar o desempenho do servidor e dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual;  
 VI - possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e suas chefias; e  
 VII - promover a adequação funcional do servidor.

Art. 5º - O resultado obtido na Avaliação Especial de Desempenho será utilizado:  
 I - a fim de conferir estabilidade ao servidor público considerado apto, nos termos do inciso III do art. 35 da Constituição do Estado;  
 II - para o fim de exoneração do servidor público considerado inapto ou infreqüente, nos termos da alínea "c" do art. 106 da Lei nº 869, de 5 de julho de 1952;  
 III - como critério para o cálculo do Adicional de Desempenho - ADE - a ser concedido ao servidor público efetivo nos termos do inciso II do art.2º da Lei nº 14.693, de 30 de julho de 2003, e regulamentos; e  
 IV - como requisito para o pagamento de prêmio por produtividade aos servidores públicos civis dos Órgãos e Entidades que celebrarem Acordo de Resultados, nos termos do art. 33 da Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, e regulamentos.

Diferentemente do Decreto anterior, o de nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011, só traz os objetivos, de forma bem mais simplificada, em três incisos, que correspondem aos I, II e V do artigo 4º do inciso anterior, e não mais havendo a previsão de uso a ser feito da avaliação, como condição de aquisição da estabilidade, elencando também os seus objetivos, consoante o artigo 7º (MINAS GERAIS, 2011):

Art. 7º A AED é o processo de acompanhamento sistemático do desempenho do servidor em período de estágio probatório, que tem por objetivos:  
 - apurar a aptidão do servidor para exercício do cargo para o qual foi nomeado;  
 I - contribuir para a implementação do princípio da eficiência na administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual; e  
 II - aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos ou entidades

da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

O instrumento normativo em tela traz também a previsão dos critérios de avaliação, aos servidores submetidos à avaliação por competências e aos que a ela não serão submetidos. (MINAS GERAIS, 2011).

Assim, o servidor nomeado em virtude de concurso público, só se tornará estável, se ao final do prazo de 1095 dias, em seu parecer conclusivo, obtiver os conceitos de apto e frequente. (MINAS GERAIS, 2011).

Será considerado apto o servidor que na média da soma dos pontos de todas as etapas da Avaliação Especial de Desempenho obtiver a nota mínima de sessenta por cento. E será considerado frequente aquele servidor que em cada etapa tiver frequência acima de noventa e cinco por cento. (MINAS GERAIS, 2011).

Uma vez detectada a inaptidão ou infrequência, o servidor será exonerado, devendo o conceito em que for avaliado, constar de parecer conclusivo a partir do momento em que for detectada a situação. (MINAS GERAIS, 2011).

Neste caso, a chefia imediata deverá fazer o parecer conclusivo por inaptidão ou infrequência, imediatamente, e notificar o servidor para que apresente recurso em 10 dias contados da notificação do parecer, para oportunizar o contraditório e a ampla defesa.

Tal expediente será relatado pela Comissão de Recursos de Avaliação de Desempenho da SRE, e posteriormente, encaminhado para análise e decisão pela Secretária de Estado de Educação se será ou não caso de exoneração. (MINAS GERAIS, 2011).

Com metodologia e objetivos semelhantes, a avaliação especial de desempenho se difere da Avaliação individual de desempenho, apenas pelos servidores por elas avaliados, pois, enquanto a primeira avalia os servidores em estágio probatório, a segunda, avalia o desempenho dos servidores estáveis (ABATE, 2015), conforme será visto na próxima subseção.

#### 1.5.2 Avaliação de Desempenho Individual

Após ser nomeado para cargo de provimento efetivo, cumprir o período de três anos de efetivo exercício, e submeter-se a uma avaliação especial de desempenho, depois de aprovado, o servidor irá adquirir a estabilidade, passando a ser submetido à Avaliação de Desempenho Individual.

A Avaliação Individual de Desempenho, portanto, é aquela que deve ser “aplicada aos servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo, os detentores de função pública e os detentores exclusivamente de cargo de provimento em comissão”. (MINAS GERAIS, 2013, p. 28).

É importante lembrar, que assim como a Avaliação Especial de Desempenho, a Avaliação Individual de Desempenho também está prevista no artigo 41 da Constituição Federal e no artigo 35 da Constituição do Estado de Minas Gerais.

A presente avaliação teve sua regulamentação dada, em princípio, pela Lei Complementar 71 de 30 de julho de 2003, que determinava que, anualmente, seriam submetidos à avaliação de desempenho individual, os servidores estáveis e o detentor de função pública. (MINAS GERAIS, 2003).

A disciplina da lei se deu por meio do Decreto nº 43.672, de 4 de dezembro de 2003, posteriormente, alterados por outros decretos, até a sua revogação, pelo então vigente Decreto nº 44559, de 29 de junho de 2007.

Tal instrumento normativo traz a ADI como anual, consistindo em um processo contínuo de aferir e acompanhar o desempenho do servidor, possuindo os seguintes objetivos, de acordo com o seu artigo 2º:

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).

O decreto ainda prevê diferentes critérios para Avaliação de Desempenho Individual, a depender da função exercida pelos servidores, mas resguarda a obediência aos princípios da administração pública, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa, conforme descrito a seguir:

Art. 7º - A ADI obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa e deverá observar os seguintes critérios:

I - para os servidores que estão ocupando apenas seu cargo de provimento efetivo ou função pública:

- a) qualidade do trabalho;
- b) produtividade no trabalho;
- c) iniciativa;
- d) presteza;
- e) aproveitamento em programas de capacitação;
- f) assiduidade;
- g) pontualidade;
- h) administração do tempo e tempestividade;
- i) uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço;
- j) aproveitamento dos recursos e racionalização de processos; e
- l) capacidade de trabalho em equipe.

II - para os servidores efetivos e função pública que ocupam cargo de provimento em comissão com natureza de direção e chefia:

- a) competência gerencial;
- b) competência técnica;
- c) competência interpessoal; e
- d) disciplina.

III - para os servidores efetivos e função pública que ocupam cargo de provimento em comissão ou exerçam função gratificada com natureza de assessoramento:

- a) assessoramento;
- b) competência técnica;
- c) competência interpessoal; e
- d) disciplina. (MINAS GERAIS, 2007).

Até 2008, todos os servidores eram avaliados da mesma forma, fato que mudou com a implementação da ADGP, tema que será tratado na próxima subseção. Atualmente, é possível verificar que a avaliação dos servidores efetivos ou ocupantes de função pública, possui critérios diferentes, daqueles que exercem cargo em comissão de direção e chefia e daqueles que exercem cargo de provimento em comissão ou função gratificada de assessoramento.

Consoante determina a Constituição Federal, uma das causas para a perda da estabilidade do servidor público é o procedimento de avaliação periódica de desempenho, fato que foi regrado pelo artigo 8º da Lei Complementar 71, ao alterar o artigo 249 da Lei 869/52, incluindo como passível de demissão o servidor que obtiver desempenho insatisfatório, conforme o artigo 249 a seguir:

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, 2003).

O decreto regulamentador da Avaliação Individual de Desempenho prevê, como nota satisfatória, em seu artigo 31-A, pontuação igual ou superior a setenta pontos, em cem pontos, que seria a pontuação máxima, para fins de desenvolvimento do servidor estável. (MINAS GERAIS, 2007).

A chefia imediata, ao constatar o segundo conceito de desempenho insatisfatório sucessivo, ou o terceiro interpolado dentre cinco avaliações seguidas, ou ainda do quarto interpolado em dez avaliações seguidas, deve informar o fato à autoridade responsável pela exoneração. (MINAS GERAIS, 2007).

Entretanto, é conveniente lembrar que é necessário processo administrativo, em que seja assegurado o contraditório e a ampla defesa, nos termos do que determina a Constituição Federal, e o artigo 10 da Lei Complementar 71. (MINAS GERAIS, 2003).

Da decisão pela exoneração pela autoridade máxima da secretaria, ou órgão, cabe recurso ao Conselho de Administração de Pessoal – CAP no prazo de 15 dias. (MINAS GERAIS, 2003).

### 1.5.3 Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos

A partir de 2009, com o advento do Decreto nº 44986 de 19 de dezembro de 2008, os gestores públicos passaram a ser avaliados pela Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos – ADGP, deixando de ser avaliados pelo modelo da Avaliação de Desempenho Individual.

A ADGP, criada em 2008 e com previsão de aplicação no ano de 2009, consiste em:

Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, que tem por objetivo aprimorar a atuação do gestor por meio do desenvolvimento e da avaliação das competências gerenciais. (MINAS GERAIS, 2003, p.28).

Para a compreensão do modelo, o Decreto traz três conceitos importantes, o de Gestor público, o de chefia imediata e o de equipe, conforme se expõe em seguida:

Art. 2º - Para fins do disposto neste Decreto, considera-se:

I - Gestor Público, o servidor que exerce função gerencial e o ocupante de cargo de provimento em comissão de direção ou chefia integrante do Quadro Geral previsto nas Leis Delegadas nº 174 e 175, de 26 de janeiro de 2007;

II - chefia imediata, o titular responsável pela unidade administrativa do Gestor Público avaliado ou aquele a quem for atribuída delegação de competência, formalmente, pela autoridade máxima do órgão ou entidade; e

III - equipe, os servidores que estiverem diretamente subordinados ao Gestor Público avaliado, desde que em exercício na respectiva unidade administrativa há mais de noventa dias, excetuados os contratados, designados, terceirizados, mensageiros, estagiários, cônjuge e parentes do gestor, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau. (MINAS GERAIS, 2008).

Para que o gestor público seja avaliado, deve possuir 150 dias de efetivo exercício até 30 de novembro, no cargo em comissão de direção, chefia ou função gerencial. A sua avaliação ocorre, de acordo com as seguintes competências gerenciais conforme previsto no artigo 7º do Decreto 44986/2008:

I - orientação para resultados;

II - visão sistêmica;

III - compartilhamento de informações e conhecimentos;

IV - liderança de equipes;

V - gestão de pessoas;

VII- comportamento inovador;

VIII- competência técnica.

O gestor público será avaliado na modalidade chamada de 360º, formada por diferentes avaliações, cada um com o seu peso, sendo a de sua chefia imediata com peso de 50%, e a avaliação pelos membros da equipe, escolhidos por sorteio e autoavaliação do próprio gestor, com peso de 25% cada uma delas, o que permite comparação, para verificação das competências gerenciais. (MINAS GERAIS, 2013).

É importante destacar que o resultado da Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos será utilizado para a política de Recursos Humanos, especialmente, no desenvolvimento dos gestores.

Também será utilizado como requisito de cálculo do Adicional de Desempenho (ADE), para fins de progressão e promoção na carreira, quando a nota for considerada satisfatória, aquele que seja igual ou superior a setenta pontos.

Abate (2015) lembra a importância do surgimento da Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos – ADGP, e aplicabilidade a poucos gestores no âmbito da Secretaria de Estado de Educação:

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. (ABATE, 2015, p. 40-41):

Assim, o tema será de grande relevância, ao tratar da forma atual, utilizada na Avaliação de Desempenho do Estado de Minas Gerais, após a adoção do modelo por competência, para os servidores que atuam na Secretaria de Estado de Educação, no Órgão Central e nas Regionais de Ensino. Contudo, neste trabalho, nem a ADGP nem a AED serão objeto da investigação, apenas a Avaliação de Desempenho Individual será objeto deste trabalho.

## **1.6 O processo de avaliação de desempenho e os entraves identificados no contexto da SRE de Passos**

Para iniciar a descrição do caso de gestão, é necessário retomar alguns pontos sobre a avaliação de desempenho na SEEMG, para assim, compreender como esse processo ocorre na SRE de Passos.

Como já mencionado, a Superintendência Regional de Ensino de Passos, faz parte da SEE-MG, junto com outras 47 regionais. É uma regional de Porte II, possuindo, uma Diretoria Administrativa e Financeira, uma Diretoria de Pessoal, uma Diretoria Educacional, todas subordinadas ao Gabinete, sendo atualmente, composta por cerca de 90 servidores, sendo Analistas Educacionais – Inspeção Escolar, Analistas Educacionais e Técnicos de Educação.

No montante de servidores da Regional, também se inclui o número de Auxiliares de Serviços de Educação Básica designados, motoristas, recepcionistas, mas que não são subordinados à avaliação de desempenho, por não serem efetivos e integrarem prestadora de serviços.

Cada Diretoria possui uma chefia imediata, que deve avaliar cada um dos seus servidores, sendo os Analistas Educacionais – Inspeção Escolar, avaliados pelo Diretor da SRE, pois, trata-se de servidores lotados nas Regionais, mas que têm seu exercício também nas escolas, responsáveis pela orientação e fiscalização.

O total de servidores avaliados em Avaliação Individual de Desempenho e Avaliação Especial de Desempenho, anualmente, chega a 70, lembrando que o Diretor de Pessoal, o Diretor Administrativo e Financeiro e o Diretor da SRE são avaliados na Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos e que a Diretoria Educacional, desde 2015, vem sendo exercida por meio de delegação de competência a um Assistente Educacional que exerce as mesmas funções dos demais diretores.

Conforme já exposto, o servidor público em estágio probatório se submete à Avaliação Especial de Desempenho, até que obtenha os conceitos de apto e frequente, em parecer conclusivo pelo término do estágio probatório, devendo para isto, ter no mínimo 60% da pontuação no somatório das etapas de avaliação e a frequência mínima de 95% dos dias de exercício previstos, cumprindo 1095 dias de efetivo exercício, o que daria os três anos, previstos na Constituição Federal.

Após a conclusão do estágio probatório, o servidor adquire a estabilidade, passando a ser avaliado, por meio da Avaliação Individual de Desempenho, cujos resultados influenciam na sua manutenção e permanência no cargo público.

Em linhas gerais, as avaliações têm periodicidade anual, iniciando-se em 1º de janeiro ou na data que o servidor entrar em exercício e terminando em 31 de dezembro, por meio de um Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI),

devendo o servidor ser avaliado se tiver no ano 150 dias de efetivo exercício, até 30 de novembro, excluindo-se desta contagem os afastamentos legais.

A avaliação de desempenho, dentro das Superintendências, inicia-se a partir da elaboração do PGDI pelos servidores, que de acordo com a Resolução Seplag nº 01 de 03 de janeiro de 2013, deve ser feito pelo servidor junto com a sua chefia imediata.

Neste planejamento, são acordadas as entregas e os pontos fortes do servidor, devendo haver avaliações deste plano, através de dois acompanhamentos. Durante o período, quanto ao seu cumprimento, e ao final, feito o termo de avaliação.

O referido termo é feito pela comissão formada em âmbito de cada Diretoria da Superintendência, ocorrendo a avaliação do servidor, pela chefia imediata do servidor, um representante da unidade de exercício indicado pela chefia, e dois representantes dos servidores avaliados escolhidos por estes.

Convém ressaltar que, para cada entrega acordada devem ser elencadas as competências, os conhecimentos e ou habilidades que serão exigidas para alcançar os resultados esperados, e também, serem descritas orientações para que o servidor alcance os conhecimentos necessários, no intuito de qualificá-lo para execução da entrega acordada.

Durante o período avaliativo, ocorrem dois acompanhamentos das entregas acordadas, um até 31 de agosto, e outro, até 31 de outubro, momentos em que a chefia imediata verifica se o acordo está sendo cumprido, e também, aponta formas de melhorar o desempenho e alcançar os resultados esperados.

Poderá ser realizada entrevista de avaliação antes que a Comissão se reúna para preencher o termo de avaliação, a critério da chefia imediata, mas, uma vez solicitada pelo servidor, a entrevista se torna obrigatória, devendo ser registrada e anexada à pasta de avaliação do servidor. Tal ato normalmente ocorre por lista na qual o servidor assina se deseja ou não ser entrevistado.

O servidor será avaliado ao final, mediante termo de avaliação, de acordo com a Resolução já mencionada, em processo que deverá observar as seguintes competências essenciais: Foco em Resultados; Foco no Cliente; Inovação; Trabalho em Equipe; e Comprometimento Profissional, e também deverá obedecer aos princípios previstos na Constituição Federal da legalidade, impessoalidade,

moralidade, publicidade, eficiência, respeitado sempre o contraditório e a ampla defesa.

Explicado todo o funcionamento do processo, cabe demonstrar alguns dos entraves levantados em uma etapa preliminar da pesquisa, relativos ao sistema de avaliação de desempenho dos servidores que atuam na Superintendência Regional de Passos.

A partir do momento que foi feita a descrição de como se dá o processo de avaliação de desempenho dentro da Superintendência Regional de Ensino, sua estrutura orgânica, divisão de pessoal e de funcionamento, com a apresentação das atribuições de cada órgão e legislação correlata, deve-se analisar todo o sistema, verificando os entraves da avaliação de desempenho dos servidores que atuam na SRE de Passos.

#### 1.6.1 Características da elaboração do PGDI

A Resolução Seplag nº 01 de 03 de janeiro de 2013, prevê que o Plano Geral de Desenvolvimento Individual (PGDI), conforme modelo que consta no Anexo I desta dissertação, deve ser preenchido em conjunto pelo servidor e sua chefia imediata, em seu artigo 6º, sendo o marco inicial do ciclo avaliatório ou etapa de avaliação. (MINAS GERAIS, 2013).

O artigo 7º prevê que a elaboração do PGDI, passa pelos campos da listagem planejamento, citação dos pontos fortes e os acompanhamentos das entregas acordadas:

Art. 7º - A elaboração do PGDI, constante do Anexo I, consistirá os 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, 2013).

Tal plano prevê que as atribuições do servidor devem ser elencadas, ou entregas acordadas, ligadas às competências, conhecimentos e habilidades do servidor, além dos seus pontos fortes para o seu desempenho, e também, quais ações de desenvolvimento deverão ser seguidas para aprimorar a execução de seu trabalho.

A realidade é a de que o processo de avaliação de desempenho não segue tal determinação, quando o preenchimento do PGDI ocorre apenas pelos servidores, chegando a ocorrer casos, fato que compromete o início do ciclo.

Tal situação, do preenchimento não ocorrer em conjunto com a chefia imediata, parece encontrar sua justificativa na falta de tempo ou devido à sobrecarga de trabalho dos servidores e da chefia imediata, ou ainda, pela falta de compreensão da sua importância, ou ainda, costume que se criou desde a implantação e que se tornou hábito, como será visto posteriormente na análise dos instrumentos de pesquisa.

Desta forma, com base nas observações feitas pelo pesquisador, como servidor que atua com a avaliação de desempenho, é percebido no dia a dia que os servidores apenas encaminham o PGDI pronto, para o Gestor Setorial, por *e-mail*.

Uma vez recebido pelo Gestor Setorial, o PGDI será inserido em um programa *online*, chamado Sistema de Avaliação de Desempenho – SISAD, lembrando que os servidores entregam também uma via impressa à chefia imediata para as providências do processo avaliativo. Este documento passa a integrar a sua pasta de avaliação.

Em alguns casos, é possível verificar poucas mudanças de um PGDI de um ano para o outro, com as mesmas entregas acordadas, por não ter mudado o trabalho que desempenha, por parte de alguns servidores. Tal fato é percebido quando do recebimento do arquivo para ser inserido no SISAD. Em alguns casos, até a data do documento encaminhado é de anos anteriores.

É importante lembrar que, embora o preenchimento do plano não aconteça em conjunto, os dois acompanhamentos, em que serão verificadas as entregas acordadas ocorrem de acordo com o estabelecido. O acompanhamento da melhoria do desempenho do servidor ocorre também em conjunto com a chefia imediata.

### 1.6.2 As dificuldades de avaliar e ser avaliado

De acordo com o Decreto 44559 de 2007, os servidores serão avaliados por uma comissão formada por seus pares, e obrigatoriamente, por sua chefia imediata, não havendo pesos diferentes na avaliação de cada um, mas consistindo apenas em uma avaliação única. (MINAS GERAIS, 2007).

É interessante destacar que a forma de avaliação em conjunto dificulta uma avaliação que retrate fielmente cada caso. Há o receio de avaliar mal o colega, e gerar um clima de conflito no ambiente de trabalho. Como bem destaca Sampaio (2015, p.59) sobre a dificuldade de avaliar e ser avaliado:

A resistência encontra-se no ato de avaliar, pois enquanto uns serão avaliados, outros avaliarão. Historicamente para muitas pessoas a avaliação assume a pecha de punição. De qualquer modo, ambas as partes podem sentir-se constringidas durante o processo avaliatório.

O decreto regulamentador ainda prevê algumas vedações e orientações, com intuito de evitar a subjetividade em avaliar por parte das comissões:

Art. 16 - É vedado ao servidor:

I - ser membro de Comissão de Avaliação em que o servidor avaliado seja seu cônjuge, parente consanguíneo ou afim, em linha reta ou na colateral até o terceiro grau, na forma da legislação vigente.

II - ser avaliado por Comissão de Avaliação da qual seja integrante.

Art. 17 - Os trabalhos da Comissão de Avaliação somente serão realizados com a maioria absoluta de seus membros, sendo obrigatória a presença da chefia imediata. (MINAS GERAIS, 2007).

Embora exista a previsão normativa, para reduzir a subjetividade decorrente do processo, a atribuição de avaliar um subordinado e justificar tal ato, colocando no papel, a opinião e a realidade dos fatos do dia a dia, não constitui tarefa das mais fáceis, e que pode gerar vícios de julgamento. (ABATE, 2015).

Como servidor que atua diretamente com a avaliação de desempenho, na SRE de Passos e como membro de uma das comissões de avaliação de uma diretoria, é possível perceber que avaliar o colega de trabalho traz um certo desconforto, entre avaliadores e avaliados. Essa sensação foi refletida nas

respostas obtidas nos questionários e entrevistas realizados, e será objeto de análise no momento oportuno.

Com base nessas experiências de participar de comissão de avaliação de desempenho na SRE de Passos, foi possível verificar que a forma de avaliar em conjunto, reunindo a comissão e a chefia imediata, acaba por influenciar na hora da nota, pois cada um vê o servidor de uma forma, nem sempre sendo refletida, na avaliação, a percepção correta dos trabalhos e das entregas firmadas pelo servidor em seu PGDI. Essas dificuldades em avaliar e ser avaliado são inerentes ao ser humano e à subjetividade de desse processo.

### 1.6.3 As notas e a realidade

Outra situação percebida, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação, é a de que as notas se apresentam um pouco elevadas, o que pode não representar a realidade do trabalho realizado pelos servidores da SEE.

Segundo Abate (2015), esta situação pode ser justificada, diante dos critérios do instrumento de avaliação que são complexos, o que gera dificuldade no ato de avaliar, dentro dos itens trazidos nas competências essenciais, diante do novo modelo de avaliação instituído pela SEEMG para os servidores das Regionais de Ensino (ABATE, 2015). A mesma autora demonstra, ainda, com base em dados da Secretaria de Planejamento e Gestão, que no período de 2011 a 2013, cerca de 99% das notas de Avaliação Individual, foram acima de 70 pontos, panorama que se refletiu na Avaliação Especial de Desempenho e que também está presente na SRE de Passos.

Com base em dados obtidos junto à Diretoria de Avaliação de Desempenho da SEEMG, foi possível verificar, por meio de relatório, que nas três últimas avaliações dos servidores da SRE de Passos, referentes aos anos de 2014, 2015 e 2016, as notas acima de 90 pontos, estiveram nos percentuais de 94,28%, 90,74% e 96,29%, respectivamente, conforme tabela 1.

**Tabela 1: Notas de Avaliação de Desempenho da SRE Passos**

Ano da avaliação	2014	2015	2016
Não possui 150 dias de efetivo exercício	2	1	2
Atribuição de 70 pontos (servidora grávida)	0	2	0
Servidores com notas abaixo de 90 pontos	4	3	2
Servidores com notas acima de 90 pontos	66	49	52
Média anual das notas	93,45	92	91,66
Percentual de notas acima de 90 pontos	94,28%	90,74%	96,29%

Fonte: Diretoria de Avaliação de Desempenho – Elaboração própria.

Com base nos dados apresentados, é possível verificar que a média das notas de avaliação está acima dos 90 pontos, constituindo-se exceção uma nota abaixo desta média, fato que gera uma sensação de que a avaliação possa não estar atingindo a sua finalidade, e talvez, não estejam sendo atendidas as peculiaridades do instrumento de avaliação.

Tal índice, por mais que os servidores sejam concursados, capazes e responsáveis, pode não traduzir a realidade do desempenho das funções de cada um, talvez pela dificuldade de se avaliar ou pela complexidade do instrumento, embora este não seja o foco do trabalho, diante das particularidades de cada um dos trabalhos desempenhados nos diferentes setores, ou da forma como a avaliação ocorre, através de comissão, constituindo a nota, o fruto de seu consenso ao se reunir.

A complexidade do instrumento de avaliação e dos critérios nele existentes pode influir nas notas, pois o processo deverá observar as seguintes competências essenciais: Foco em Resultados; Foco no Cliente; Inovação; Trabalho em Equipe; e Comprometimento Profissional. Para cada uma das competências previstas no instrumento de avaliação, existem contribuições efetivas, divididas por itens. (MINAS GERAIS, 2013).

O instrumento de avaliação possui uma orientação para atribuição de grau de desempenho dos itens acordados, de acordo com cada uma das contribuições efetivas previstas nas competências que o servidor é avaliado, seguindo escala de 0 a 100, separadas de 10 em 10 pontos, seguindo a orientação do Quadro 1, disposto no mencionado instrumento (MINAS GERAIS, 2013):

**Quadro 1: Orientação para atribuição de grau de desempenho dos itens acordados**

NOTA	0, 10, 20, 30 ou 40	50 ou 60	70, 80 ou 90	100
CONCEITO	Item com atendimento muito abaixo do acordado	Item com atendimento abaixo do acordado	Item com atendimento próximo ao acordado	Item atendido plenamente

Fonte: Resolução SEPLAG nº 01, de 03 de janeiro de 2013.

Desta forma, embora o avaliador tenha uma variação de 0 a 100 para dar as suas notas pode-se perceber que a variação do item com atendimento próximo ao acordado, abrange uma pontuação que vai de 70 a 90 pontos, o que certamente, é um complicador e um dos motivos que elevam as notas no processo de avaliação de desempenho.

Conforme já mencionado, o servidor caso receba dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório, nota inferior a 50%, ou três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas, ou ainda, no caso de quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em dez avaliações consecutivas, poderá ser exonerado.

É interessante destacar, neste sentido, o PL 116/2017 que prevê regras para a demissão de servidor público estável por "insuficiência de desempenho", aplicáveis a todos os Poderes, nos níveis federal, estadual e municipal, que foram recebidas por muitos servidores com surpresa, quando na verdade tal previsão já se encontra na Constituição Federal desde a Emenda Constitucional de 1998, e no Estado de Minas desde 2003.

É importante lembrar que para cada uma das competências, e suas respectivas contribuições efetivas que são avaliadas, o instrumento, ainda traz a previsão de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias ao servidor, conforme prevê a Resolução Seplag 01/2013. (MINAS GERAIS, 2013).

Aqui reside a complexidade do instrumento, levar em consideração, na avaliação, os conhecimentos, habilidades e atitudes, previstos para cada competência do instrumento de avaliação, sem nenhum tipo de capacitação sobre o assunto, dentro de cada um dos itens em que o servidor terá sua atuação avaliada.

Importante destacar que a Secretaria de Planejamento e Gestão, determina a previsão dos critérios de avaliação, mas nada explica sobre eles:

Na legislação que vai regulamentar o processo de Avaliação de Desempenho é importante que constem os critérios (ou fatores) de avaliação. Existem aspectos mais ligados ao trabalho e outros mais ligados ao comportamento do servidor e é importante definir se esses dois aspectos serão contemplados.

Deve-se atentar também para um limite de critérios, para que a avaliação não se torne extensa, cansativa ou desmotivadora. (MINAS GERAIS, 2013).

As notas também podem ser um reflexo de um passado em que havia remuneração variável de ADE, com base na nota de avaliação de desempenho, além da velha história de que a nota da avaliação influenciaria no valor a ser percebido por cada servidor a título de prêmio de produtividade, o que não encontrava amparo legal, mas que muitos acreditavam ser verdade, conforme já foi mencionado.

Analisando alguns dados do Estado, abrangendo o contexto das escolas estaduais, no período de 2004 a 2017, houve até o momento 408 casos de infrequência, 3 casos de inapto, casos em que o servidor excede os 5% de falta e não obtém as notas suficientes na Avaliação Especial de Desempenho, referente ao período em que esse se encontra na fase do estágio probatório, vindo a perder seu cargo na Secretaria de Estado de Educação.

Os casos de desempenho insatisfatório na avaliação de desempenho, na Secretaria de Estado de Educação, em âmbito estadual, após o estágio probatório, aparecem em números bem menores que a infrequência, havendo um número de 35 casos em que o servidor perdeu o seu cargo devido ao resultado insatisfatório de seu desempenho.

Quando se passa a observar apenas a Superintendência Regional de Ensino de Passos, com base nos dados obtidos, não houve nenhum caso de infrequência, nem de inaptidão, e nem de exoneração por desempenho insatisfatório com base em notas abaixo do necessário.

A realidade do processo de avaliação não é refletida mesmo diante da tentativa de algumas chefias de fazer o servidor se autoavaliar, nos planos e acompanhamentos, no âmbito da SRE de Passos, para que o seu trabalho e responsabilidades sejam avaliados, diante de seus colegas e junto à equipe que integra.

Assim, é importante destacar que na SRE de Passos, as notas se encontram num patamar muito elevado. Verificou-se, como mencionado, que mais de 90% dos

servidores estariam com nota superior a 90 pontos, e que as médias das notas têm sido consideravelmente elevadas.

Ainda é importante destacar que o processo de avaliação, no Decreto 44559/2007, apenas exige que o servidor possua 150 dias de efetivo exercício, no período de avaliação, não levando em conta os afastamentos legais, avaliando da mesma forma, em sua eficiência, o servidor que trabalhou mais e aquele que teve muitos afastamentos. (MINAS GERAIS, 2007).

Percebe-se no contexto da Regional de Passos, que até para se formar as comissões de avaliação das Diretorias, os servidores ficam apreensivos, pois será uma atribuição a mais, diante da sobrecarga de trabalho já existente em alguns setores, e também pelo fato de que avaliar seu companheiro de trabalho, aquele de convivência no dia a dia, não é uma tarefa simples. Tendo em vista que as notas altas têm sua origem em avaliações anteriores, as comissões formadas na SRE de Passos têm dificuldades em avaliar, de forma que se reduza a nota anterior, devido a critérios subjetivos e pelo fato de que o servidor pode ficar insatisfeito com a nota desfavorável e recorrer, mesmo não sendo avaliado com uma nota ruim.

Outro aspecto que deve ser levado em conta, é o fato de que para os servidores aprenderem e aprimorarem seus conhecimentos, necessitam de capacitações sobre os temas específicos com os quais trabalham, entretanto, nota-se que faltam capacitações constantes sobre determinados temas, principalmente administrativos, por parte da Secretaria de Estado de Educação. Alguns assuntos são orientados apenas por *e-mails*, sobre outros, houve cursos em 2012, ou, por vezes, há videoconferências que esclarecem pouco as dúvidas. Sem contar os casos em que não há manuais, ou quando há, estes estão desatualizados. A própria capacitação de chefias imediatas e de todos os servidores quanto à própria avaliação de desempenho, deveria ser algo constante, entretanto, não é o que se evidencia na prática. A última capacitação presencial ocorrida foi em 2014, quando foi feita a mudança para o modelo de avaliação por competências.

Convém destacar que as circunstâncias apresentadas nesta seção, serão retomadas na análise, uma vez que foram objeto de pesquisa junto aos avaliadores e avaliados, constituindo-se o reflexo dos dados obtidos.

#### 1.6.4 A credibilidade da avaliação

A partir do momento que nada ou muito pouco é feito com base na avaliação de desempenho, como instrumento de controle da eficiência, isso demonstra que o processo acaba por se traduzir em mera burocracia, não atingindo os fins a que se destina, qual seja, apurar a eficiência do servidor, visto que não há um *feedback* de como esse pode e deve se aprimorar, ocorrendo o término do processo, apenas, com a notificação de sua nota.

Após a comissão se reunir e avaliar os servidores, estes serão notificados de sua nota, consoante o Decreto 44559/2007, que não prevê a devolutiva ou *feedback*, em espaço específico previsto no formulário de notificação, que seria “o retorno dado ao servidor público, de suas ações durante o período avaliatório. Este seria um momento em que deveriam ser “estabelecidas ações corretivas e de desenvolvimento do servidor, para o próximo período de avaliação”. (MINAS GERAIS, 2013).

Entretanto, os instrumentos normativos que disciplinam e regulamentam a avaliação de desempenho, não abordam o *feedback* após a notificação da nota, o que poderia informar o servidor o que deve ser melhorado, recomendando inclusive treinamentos específicos para o seu crescimento profissional, ficando este retorno, restrito aos acompanhamentos, ou eventual entrevista anterior à avaliação que pode ser solicitada pelo servidor, antes da reunião da comissão, mas raramente os servidores solicitam.

Desta forma, a devolutiva ou *feedback* fica restrita aos dois acompanhamentos existentes, no período avaliativo, anteriores à avaliação final. Não é feito ao final, depois de finalizado o processo, como uma forma de gerenciar o desempenho individual e institucional, seja no âmbito das Superintendências Regionais de Ensino ou por parte da própria Secretaria de Estado de Educação.

É preciso levar em consideração o fato de que, embora a avaliação exista desde o ano de 2004, no âmbito da administração pública estadual de Minas Gerais, a cultura de avaliação no setor, demorou a integrar esta esfera, o que certamente, é um importante fator que gera dificuldades. (MINAS GERAIS, 2013).

O processo na percepção dos servidores, consoante Sampaio (2015), ao tratar da Superintendência Regional de Teófilo Otoni, acaba por se tornar uma mera formalidade, dentro do que se é exigido por um modelo de administração

burocrático, esvaziando os objetivos previstos pela avaliação de desempenho, no que tange à busca de um serviço público de qualidade, fato que pode encontrar eco na Superintendência Regional de Passos.

A mudança de cultura e a falta de credibilidade constituem algumas lições ou fatores que dificultam o processo de implementação:

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 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. (MINAS GERAIS, 2013, p. 20).

Percebe-se, então, que a resistência em se avaliar e ser avaliado é um problema existente dentro administração, que aliado aos outros entraves já apresentados, acaba por tornar a avaliação como um mero preenchimento de formulários, levando o processo ao descrédito, se tornando, algumas vezes, como um procedimento burocrático entre chefias e avaliados.

O processo não pode se tornar apenas uma formalidade, devendo a comissão analisar e avaliar os servidores, como bem lembra Abate (2015, p.36):

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.

Após a notificação dos resultados na SRE de Passos, não ocorre uma capacitação específica, com base no que foi avaliado de cada um dos servidores,

como forma de melhorar a execução dos trabalhos, para que este se torne mais eficiente, de forma que o objetivo da avaliação seja alcançado.

Como membro de comissão da SRE de Passos, é possível ao pesquisador sentir que, desde a elaboração do PGDI pelo servidor, passando pelos dois acompanhamentos, e posteriormente, por meio de reunião da comissão, a avaliação aparenta ser mais uma atividade burocrática do que um mecanismo de gestão que permita o aperfeiçoamento profissional do servidor e da própria instituição.

Tal sentimento parece gerar, no âmbito da SRE de Passos, uma sensação de descrédito do processo avaliativo, que pouco gera melhorias, mas demanda muito tempo de servidores e chefias.

Por essa razão, seria importante uma conscientização da importância da avaliação de desempenho como instrumento de transformação, capacitação e melhoria da administração pública.

Desta forma, na SRE de Passos, o processo como um todo e os resultados da avaliação, sem a sua utilização para a melhoria do desempenho individual, e conseqüentemente, institucional, aparentam consistir, em apenas mais um procedimento burocrático. Estes fatos foram constatados nos resultados da pesquisa, e serão melhor explorados na análise dos dados, sendo o que justifica a relevância desta pesquisa, que busca compreender melhor os fatores relacionados às dificuldades apresentadas e propor melhorias ao processo de avaliação.

## **2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E RESPONSABILIZAÇÃO**

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os aspectos teóricos da avaliação de desempenho, o conceito de administração pública, com base nos critérios existentes, apresentando os princípios a ela aplicáveis, e que, por consequência, servem de diretriz para a condução da avaliação de desempenho.

A diferenciação dos modelos de administração pública, Patrimonialista, Burocrático, Gerencial e Societal também é objeto deste capítulo. Isso é importante para que se possa entender a organização do estado e a burocracia a ele inerente.

A valorização do mérito e a responsabilização, ou por outros termos, meritocracia e *accountability*, temas recentes no ambiente da administração pública, mas de fundamental importância para que se possa atingir a eficiência no serviço público, por meio de seus servidores, é assunto a ser abordado neste momento.

Também objeto de estudo neste capítulo é a relação existente entre a estabilidade no serviço público e a avaliação de desempenho, garantia existente para assegurar a impessoalidade e continuidade dos serviços públicos, na busca do interesse público, temas que estão diretamente ligados à eficiência da administração pública.

A metodologia a ser utilizada e a análise dos resultados de pesquisa também serão tratados neste capítulo.

### **2.1 Referencial teórico**

O referencial teórico apresenta, diante da literatura existente, a administração pública como aparelhamento do Estado, voltado ao interesse público, será apresentado o seu conceito, os modelos que buscam estabelecer uma relação entre meritocracia e *accountability*, reflexões teóricas sobre avaliação de desempenho e um paralelo entre estabilidade e avaliação de desempenho.

#### **2.1.1 Administração Pública**

A administração pública possui sua organização prevista no artigo 37 e seguintes da Constituição Federal, pode ser compreendida como a estrutura do

Estado, voltado à realização de serviços públicos, à consecução do interesse público, sendo entendida conforme Marinella (2007, p.18) como:

[...] todo aparelhamento do Estado pré-ordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Não prática de atos de governo; prática atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional. Conforme a competência dos órgãos e de seus agentes, é o instrumental de que se dispõe o Estado para colocar em prática as opções políticas do governo.

É importante destacar que, atualmente, para conceituar administração pública, é necessário recorrer à doutrina do direito, que se vale de dois enfoques para isto, o primeiro do critério formal ou orgânico ou subjetivo, ligado à estrutura, à organização das atividades, seus bens, órgãos e agentes públicos, e também, o critério material ou objetivo, referente à atividade administrativa que é responsabilidade do Estado. (MARINELLA, 2007).

Percebe-se então, buscando formar um conceito bem simples, que “a administração pública corresponde à face do Estado (Estado-Administração) que atua no desempenho da função administrativa, objetivando a atender secretamente os interesses coletivos” (CUNHA JUNIOR, 2010. p.26) e é na busca dos anseios da sociedade e do interesse público a ela inerente é que deve pautar sua atuação.

De acordo com o artigo 37 da Constituição Federal, a administração pública de todos os entes federativos, deverá obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além destes princípios à avaliação de desempenho, também são aplicáveis o princípio do contraditório e da ampla defesa, de acordo com o artigo 7º do Decreto 44.559/2007.

É importante a definição de cada um dos princípios mencionados, na busca para melhor compreender alguns dos procedimentos a que a administração pública deve adotar nos seus atos.

O princípio da legalidade para a administração pública, determina que o gestor público só pode fazer o que a lei autoriza ou determina, encontrando-se subordinado a ela, diferentemente do ambiente privado em que o particular tem liberdade de agir, desde que não contrarie a legislação (MARINELA, 2010).

A atuação da administração sem subjetividade, com igualdade de tratamento é o que caracteriza o princípio da Impessoalidade, que tem a sua melhor definição na doutrina de Melo:

O princípio da impessoalidade traduz a ideia de que a administração deve tratar a todos sem discriminações benéficas ou detrimen-tosas, favoritismos e perseguições não são toleradas, simpatias e animosidades pessoais, políticas ou ideológicas não podem interferir na atividade administrativa. (MELLO, 2008, p. 68).

Já o princípio da moralidade, determina que a ética pautar a atuação da administração e seus agentes, sendo ligado à moral, honestidade, probidade e boa-fé, não bastando para isto o fiel cumprimento da lei, mas também sendo imprescindível, a conduta ética daqueles que agem em nome do interesse público. (ALEXANDRINO, 2010).

A publicidade como princípio expresso está ligada à ciência, divulgação; tendo em vista que o administrador público age em nome do interesse público, ao exercer suas funções, possibilitando que o titular do poder exerça controle e fiscalização, além de viabilizar a contagem de prazo e produção de efeitos dos atos praticados pela administração pública, sendo vedada a publicidade para promoção pessoal (MARINELLA, 2007).

É importante lembrar que a eficiência enquanto princípio surge na Constituição Federal, com a Emenda Constitucional 19/98, que alterou o seu artigo 37, trazendo como formas de efetivar a sua aplicação, como lembra Marinella (2010, p.70), a avaliação de desempenho como condição para se adquirir ou perder a estabilidade, consistindo “na busca de resultados práticos de produtividade, de economicidade, com a consequente redução de desperdícios do dinheiro público e rendimentos típicos da iniciativa privada, sendo que aqui o lucro é do povo”.

A eficiência consiste em princípio que não consiste em tarefa fácil definir, como leciona Maffini (2009, p. 50):

Trata-se de princípio de difícil definição, e, talvez, nem se possa defini-lo sem o auxílio de parâmetros objetivos previamente estabelecidos. Isso significa dizer que não se pode constatar a eficiência de um agente público ou de um determinado concessionário de serviços públicos sem que seja objetivada por normas previamente dispostas a cerca da matéria. Em termos gerais, é princípio que impõe sejam as condutas administrativas orientadas a resultados satisfatórios, significando, assim, um primado de qualidade da ação da administração pública.

É devido ao fato de ser de difícil definição, que a Emenda Constitucional 19/98 trouxe casos visando à eficiência, como, por exemplo, a alteração do prazo de estabilidade de 2 para 3 anos, e a avaliação de desempenho como condição para sua aquisição e manutenção. (MARINELA, 2010).

Embora os princípios do contraditório e da ampla defesa, não se encontrem no mesmo artigo que trata da administração pública, eles também possuem previsão constitucional, no artigo 5º, e no artigo 247, tratando exclusivamente dos casos de perda do cargo por insuficiência de desempenho. (BRASIL, 1988).

O contraditório determina que dever ser dado ciência do processo, para que outra parte o integre, ao passo que a ampla defesa, em linhas gerais, seria oportunizar a chance de que a outra parte apresente sua manifestação de defesa. (MARINELLA, 2010).

Feitas as considerações pertinentes sobre a administração pública e os princípios que pautam a sua atuação, é importante trazer os modelos de gestão pública, quais sejam: patrimonial, burocrático, gerencial e societal trazendo as suas principais características.

O modelo de gestão pública patrimonial, conforme Oliveira (2009, p. 54) “é marcado pelo poder pessoal e arbitrário do soberano e de seus representantes”. Tal modelo muito mais que seguir a lei se baseia nos costumes, sem uma distinção definida de atuação por parte dos agentes públicos na esfera pública e privada, com uma verdadeira confusão entre essas esferas, com privilégios e sem impessoalidade.

O modelo burocrático de administração pública surge em substituição ao patrimonialista, com base no mérito, na eficiência, separando público e privado, administrador e político. Entretanto, a eficiência não se tornou uma realidade, visto que não demonstrou estar voltada a sociedade, diante de sua lentidão, com as crescentes demandas sociais e também da burocracia, motivos que levam ao surgimento do modelo gerencial. (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Para Oliveira (2009, p. 56), na linha de pensamento de Weber, sobre o assunto:

[...] a burocracia apoia-se em competências oficiais fixas, ordenadas por leis ou regulamentos administrativos que são instituídos por autoridades ou empresas burocráticas. Nelas é possível observar uma distribuição de atividades e poderes que visa à execução

regular e contínua de certos fins, uma hierarquia de cargos e instâncias que ordena o sistema de mando e subordinação, registros sob a forma de documentos e funcionários que integram um escritório, dirigentes e empregados instruídos na atividade oficial da organização, o emprego pleno da força de trabalho dos funcionários de escritório em atividades antes vistas como acessórias e, finalmente, a administração dos empregados segundo regras que podem ser aprendidas e, portanto, colocadas sob o controle de parte dessa classe.

Oliveira (2009) lembra que embora tal modelo tenha sido pensado para promoção da eficiência e da impessoalidade, acabou se tornando viciado, com morosidade e formalismo diante dos anseios da sociedade, e a diminuição de recursos, além de indiferente a ela, acabando por atender aos interesses de uma minoria. Visando ao aumento da eficiência, diminuindo a intervenção do estado, surge o modelo gerencial de administração pública, visando dirimir a burocracia, com base e ideias de gestão empresarial. (SILVA e OLIVEIRA, 2009).

Seguindo os mesmos passos do modelo burocrático, Oliveira (2013, p. 26) lembram que o modelo gerencial, busca aperfeiçoar a administração e superar a crise do Estado:

[...] a administração pública gerencial promoveu a revisão das atribuições estatais e prezou pela eficiência do setor público. No entanto, premissas do modelo burocrático foram preservadas, como a impessoalidade, a meritocracia e a fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos. Como resultado, melhorias estruturais, gerenciais e orçamentárias foram obtidas. Todavia, desconexões entre o discurso e a prática foram observados, principalmente em relação à participação popular e ao controle social democrático.

Abrucio (1997) lembra da efetividade, não como um conceito econômico, mas sim como uma obrigação da administração pública em prestar um serviço com qualidade, devendo ser a ela dada a importância devida, uma vez que deve ser compreendida como o alcance daquilo que se espera como resultado.

De acordo com Paes de Paula (2003), o modelo de administração societal busca um projeto político, baseado na participação, e não apenas uma reforma administrativa e gerencial do Estado, buscando a melhor forma de compreender a sua estrutura, por meio de uma gestão participativa na busca da solução dos problemas da sociedade, por meio de um gestor que aproxime as pessoas, planeje, avalie e negocie, dentre outras ações que lhe serão demandadas.

Na linha de pensamento de Zwick *et al.* (2011), é possível, no Brasil, verificar a mistura dos quatro modelos de administração, não existindo um modelo propriamente puro. Percebe-se a influência de todos os modelos, quando se analisa o projeto político de cada tipo de administração pública, no gerencial, busca-se a eficiência, no societal, a participação da sociedade, mas ainda verifica-se a influência burocrática, quando se observa a forma de controle, e até mesmo a patrimonial, quando se percebe uma determinada intenção dos partidos políticos de permanecer no poder, o que pode ser notado em todos os entes federativos.

Uma vez apresentado o conceito de administração pública, e os princípios a ela aplicáveis, os seus modelos, a próxima subseção, pretende expor o que vem a ser e as finalidades de uma organização, bem como uma de suas peculiaridades no desenvolver de suas ações que é a burocracia.

### 2.1.2 Organizações e Burocracia

O ser humano é gregário por natureza, busca sempre formar grupos no intuito de atingir os fins que almeja (GAGLIANO e PAMPLIONA FILHO, 2011), motivo pelo qual se pode dizer que existem as organizações como uma decorrência desse fato associativo, visando à realização de objetivos comuns.

É importante determinar que nem toda associação humana é uma organização (MAXIMIANO, 2010), mas apenas aqueles grupos sociais regidos por um regulamento, estabelecendo direitos e obrigações, dentre as organizações, certamente, a maior delas é o Estado, entendido como administração pública.

O mesmo autor lembra que o principal recurso das organizações são as pessoas e define tal grupo social como sendo:

[...] as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidade, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços. Uma organização em particular pode produzir diferentes produtos e ao mesmo tempo presta diferentes serviços. Uma empresa montadora de veículos desenvolve, produz e comercializa ônibus, caminhões, peças e componentes, e presta serviços como assistência técnica e treinamento pessoal de seus concessionários. A prefeitura de uma cidade, ou o governo de um estado, tem inúmeros objetivos nas áreas de saúde, educação, transportes, assistência social e outros. (MAXIMIANO, 2010, p.92).

Neubert (2016), na linha de pensamento de Stinchcombe, entende que as organizações seriam “comunidades de fato”, entendidas como sendo “relações sociais estáveis, deliberadamente criadas, com a intenção explícita de realizar algum objetivo específico de forma continuada” (NEUBERT, 2016 *apud* STINCHCOMBE, 1965, p. 67).

Assim, é possível perceber que as organizações são disciplinadas em seus direitos e deveres por regulamento, o que leva à conclusão que dizer que a cada relação firmada entre as pessoas e uma organização, existe alguma forma de burocracia. (MAXIMIANO, 2010).

Neste sentido, as burocracias, como lembra Neubert (2016, p.67), na linha de raciocínio de Selznick, W. Moore seriam:

[...] aquelas formas de organização social nas quais os objetivos são ordenados e especificados, as ações dos indivíduos e do grupo são baseadas em procedimentos e critérios racionais, assim como a seleção e alocação de pessoal” Outra característica a ser destacada é o fato da participação como membro da organização ser a base do provento dos indivíduos em termos de sobrevivência.

Maximiano (2010) lembra que as organizações, apresentam três características que integram o que se denomina tipo ideal de burocracia, que seriam a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, que nada mais seriam que seguir os regulamentos que definem seus direitos e deveres, com cargos delimitados que obedecem a lei, e de onde se origina a fonte de subsistência dos funcionários, respectivamente.

A hierarquia faz parte de um ambiente burocrático, como forma de conferir a disciplina e alcance das ações individuais, em um ambiente, em que o comportamento humano para se cumprir as decisões é determinante, entretanto, estas não buscam tornar mais eficientes os procedimentos, mas apenas ser uma forma de sua legitimação. (NEUBERT, 2016).

É possível verificar algumas disfunções da burocracia, que acabam por afetar o chamado modelo ideal, como a valorização dos regulamentos, a valorização da hierarquia, a defesa de grupos externos, a defesa de grupos pessoais, o mecanicismo e o individualismo. (MAXIMIANO, 2010).

Por outras palavras, buscando a superação dos vícios apresentados, uma organização deve possuir regulamentos que tornem mais céleres e eficientes as suas ações, em um ambiente em que a hierarquia não seja baseada apenas em selecionar aqueles que cumprem regras, sem subjetividades sociais ou individuais na prestação dos serviços, buscando extrair o melhor de cada um sem limitação de talento, sem conflitos para o acesso ao poder oriundo dos cargos de chefia.

As organizações possuem um ambiente marcado pela desigualdade, em que mesmo diante disto, possuem um objetivo comum, e muito embora, a burocracia e a formalidade existam, a informalidade também surge como uma realidade, diante das relações sociais que se formam seja por meio dos aspectos formais ou informais. (NEUBERT, 2016).

É importante lembrar que o Estado, entendido como a Administração Pública tem natureza de organização, que deve ser compreendida, segundo Justen Filho (2005), como “um conjunto de pessoas atuando de modo organizado, permanente e contínuo, segundo regras específicas e comprometidas com a promoção de valores fundamentais” (p. 563).

O autor ainda ensina, que “tal conjunto, é estruturado através de carreiras estáveis, hierarquizadas, às quais devem ser dadas determinadas garantias, de forma que no exercício das funções que lhe caiba, o servidor não esteja vinculado aos interesses pessoais de autoridades superiores”. (JUSTEN FILHO, 2005, p.564). Conclui, explicando que a estabilidade, que depende da avaliação de desempenho para sua aquisição e manutenção, surge com esta finalidade de ser garantia, seguindo a linha teórica de Max Weber:

[...] a estrutura burocrática estável é condição inafastável para a legitimidade democrática do poder político. A democracia exige que as funções públicas sejam exercitadas por pessoas físicas integradas de modo permanente nas instituições estatais, sujeitas a um regime jurídico que lhes imponha e assegure atuação orientada à realização do direito. Isso significa a neutralização de influências indevidas, provenientes seja dos poderosos, seja da própria massa popular. (JUSTEN FILHO, 2005, p.565).

É neste ambiente que nasce a Constituição Federal de 1988, e a posterior a Emenda Constitucional 19/98, no sentido de tornar a administração pública eficiente e cada vez mais impessoal, sendo a estabilidade dos servidores públicos, uma garantia para que isto ocorra:

A estabilidade dos funcionários é uma característica das administrações burocráticas. Foi uma forma adequada de proteger os funcionários e o próprio Estado contra as práticas patrimonialistas que eram dominantes nos regimes pré-capitalistas. No Brasil, por exemplo, havia, durante o Império, a prática da “derrubada”. Quando caía o governo, eram demitidos não apenas os portadores de cargos de direção, mas também muitos dos funcionários comuns. A estabilidade, entretanto, implica em um custo. Impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, ao mesmo tempo que inviabiliza a implantação de um sistema de administração pública eficiente, baseado em um sistema de incentivos e punições. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.14).

Bresser-Pereira (1996) ainda explica que a demissão era plausível à época do patrimonialismo, mas que não se coaduna com um Estado, que deve ser eficiente na prestação dos mais diversos serviços públicos, não podendo, entretanto, a estabilidade ser um direito absoluto, mas que estejam claros os casos que levam à sua perda.

Desta forma, a burocracia, embora seja fator que exista na administração, não pode ser um obstáculo ao alcance da eficiência, e muito menos permitir, por meio dos seus vícios já mencionados, que dificulte o alcance do objetivo de se ter um serviço público prestado com qualidade à determinada comunidade.

### 2.1.3 Meritocracia e *Accountability*

Os termos meritocracia e *Accountability* são relativamente novos no âmbito da administração pública brasileira. Assim, é importante que seja explicado cada um dos termos, e principalmente, como estes aparecem no âmbito da administração pública atualmente, no que tange ao mérito e à responsabilização.

A meritocracia é assunto complexo dentro da administração pública. Barbosa (2003) entende que deve ser compreendida, “como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um”. (BARBOSA, 2003, p.22).

A autora completa seu entendimento frisando que a interpretação do que venha a ser meritocracia deve ser feita com base em duas dimensões, uma afirmativa e outra negativa, sendo entendidas como o “conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um” e o “conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que valoriza e avalia as

peças independentemente de suas trajetórias e biografias sociais”, respectivamente. (BARBOSA, 2003, p.22-23).

Percebe-se, então, que a dimensão afirmativa está mais ligada ao mérito como algo que deve ser tratado de forma que se respeite a individualidade e capacidade de cada um, ao passo que a dimensão negativa, estaria ligada ao princípio da impessoalidade, anteriormente exposto, que determina uma igualdade de tratamento e ausência de subjetividade na administração pública.

A meritocracia valoriza a individualidade ou o coletivo, buscando o talento, o esforço, independentemente da origem, sendo importante ferramenta de gerenciamento como lembra Moraes (2012, p. 52):

A Meritocracia amplia as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissionais, diminui as injustiças internas, gera mais valor, exige maior comprometimento, além de facilitar o gerenciamento cotidiano, sobretudo no universo do serviço público.

Assim, no Brasil, é possível perceber que a meritocracia está ligada ao termo igualdade, não apenas porque assim a lei determina, mas também pelo fato de que é uma realidade, do fato da existência humana:

[...] entendemos igualdade como um conceito duplo. Ela é um direito e, simultaneamente, um fato. A igualdade de direitos é dada pela lei e a ela circunscrita. Ela se define em relação a um sistema legal e funciona como a explicitação da igualdade de todos perante a lei. A igualdade de fato tem como base um sistema moral mais abrangente, que define a igualdade legal como conjuntural e que considera a igualdade mais do que um direito, define-a como a necessidade de ser, um fato, uma realidade indiscutível. Neste sistema moral, mais importante do que a equivalência jurídica entre os indivíduos é a sua equivalência moral perante uma ordem que se sobrepõe à sociedade. Somos todos iguais, não porque um sistema legal assim nos defina, mas porque, num sistema moral globalizante, a equivalência jurídica aparece como um fato conjuntural que em nada afeta ou modifica nossa equivalência moral como membros da espécie humana. (BARBOSA, 1996, p. 86).

Quando se fala em meritocracia no âmbito da administração pública, logo se pensa em concurso público, para a formação dos quadros de servidores das mais diversas carreiras, entretanto, na maioria dos casos, os cargos mais elevados, são preenchidos por meio de escolhas políticas, mediante indicação de pessoas nem sempre da área. (MACHADO, 2011).

É importante lembrar que de acordo com a Constituição Federal, em seu artigo 37, a regra para ingresso no serviço público é o concurso, para ocupar os cargos, empregos e funções públicas, de acordo com os requisitos estabelecidos em lei, através de provas, de acordo com a complexidade do cargo. A Carta Magna determina que os cargos serão criados por lei, prevendo ressalvas à regra do concurso público, com os chamados cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração, acrescentando que as funções de confiança devem ser ocupadas por servidores efetivos, e que alguns cargos em comissão, com percentual mínimo previsto em lei, devem ser ocupados por efetivos, sendo estes voltados para direção, chefia e assessoramento. (BRASIL, 1988)

O desempenho também pode ser uma forma de comprovação do mérito, e não apenas o concurso público, como lembra Barbosa (1996), não constituindo o concurso a única forma de se privilegiar o mérito, vez que existem sistemas meritocráticos, que buscam os melhores servidores com base no desempenho comprovado no exercício de atividades específicas, ou ainda, valendo de determinada qualificação necessária para o exercício das funções.

É conveniente destacar, conforme lembra Souza que:

Caso se considere a meritocracia uma permanente fonte de problemas, torna-se fundamental identificar os obstáculos aos avanços em sistema de desempenho, de modo a gerenciá-los adequadamente, se houver de fato interesse na sustentação de práticas de gestão de pessoas orientadas para resultados. (SOUZA, 2006, p. 46).

A autora ainda lembra que, em debate realizado após uma Palestra na EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas) em 1999, Bresser Pereira, destacou que “considerando a meritocracia uma ideologia da burocracia, salientou que no serviço público brasileiro, a avaliação de desempenho é apenas um discurso que interessa à burocracia”. (SOUZA, 2006, p. 46). A trajetória então se dá de forma que uma pessoa, para integrar a administração pública, tenha sua investidura em regra pelo concurso público, e em sendo aprovada, nomeada, se torna um servidor público, ocupante de um cargo público, que consoante Marinela (2010, p. 559) seria:

[...] a mais simples e indivisível unidade de competência a ser expressa por um agente público para o exercício de uma função pública; representa um lugar dentro da organização funcional da Administração Pública, direta, autárquica e fundacional (um lugar na organização do serviço público). São vinculados às pessoas jurídicas de direito público que são responsáveis pela retribuição da atividade desenvolvida, com regime jurídico definido em lei, denominado assim regime legal ou estatutário, de índole institucional, não contratual.

Em Minas Gerais, o regime legal ou estatutário, está previsto na Lei 869 de 1952, responsável por regular as condições de provimento dos cargos públicos, os deveres e responsabilidade dos servidores, além de prever os seus direitos e vantagens. No âmbito da Secretaria de Estado de Educação os cargos e suas atribuições estão previstos na Lei 15.293 de 2004.

Pela data percebe-se que o estatuto jurídico do servidor público de Minas Gerais é bem anterior à Constituição Federal, mas importando da Lei Federal 8.112 de 1991, que trata do regime jurídico dos servidores públicos federais, o conceito de cargo fica ainda mais claro, em seu artigo 3º, sendo previsto como sendo “o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”. (BRASIL, 1991).

Feitas estas considerações de que o cargo traz a previsão de atribuições e de responsabilidades dentro da administração pública, sendo específicas de cada servidor, passa-se ao segundo conceito objeto desta subseção que é o de *Accountability*, outro termo que é recente dentro da esfera pública.

Na antiguidade, os reis recebiam seus poderes de Deus, estando seus atos a ele submetidos, diferentemente do que se existe hoje, devido à evolução, na sociedade atual, pautada na democracia, aqueles que exercem alguma parcela de poder, devem prestar contas de seus atos ao titular do poder que é o povo, o que gera responsabilidades, como explica Rocha:

Essa evolução, no entanto, trouxe consigo novas responsabilidades para a sociedade, que se viu instada a responder por uma dupla obrigação: dos cidadãos, de manter uma estreita vigilância sobre o uso do poder concedido àqueles que foram escolhidos para governá-los; e dos governantes de prestar contas das suas ações aos cidadãos que os escolheram. Daí, um dos problemas mais importantes dos regimes democráticos modernos consiste em desenvolver formas e instrumentos de *accountability*, isto é, processos de avaliação e responsabilização permanente dos agentes públicos que permitam ao cidadão controlar o exercício do poder concedido aos seus representantes. (ROCHA, 2011, p.84).

Percebe-se, então, que *Accountability* estaria ligado à responsabilização dos agentes públicos, de forma que possa haver controle por parte do titular do poder que é o povo, no mesmo sentido Abrucio e Loureiro (2004, p. 75) definem *Accountability* como:

a construção de mecanismos institucionais por meio dos quais os governantes são constrangidos a responder, ininterruptamente, por seus atos ou omissões perante os governados” e propõem sua classificação em três formas: processo eleitoral, controle institucional durante o mandato e regras estatais intertemporais. E completam que a *accountability* durante o mandato pode ser realizada “pelo controle administrativo das ações estatais.

Ramires e David (2013) lembram que no que tange à responsabilidade (*Accountability*), é fundamental que todos que estejam envolvidos em uma entidade governamental, procurem identificar as suas responsabilidades, ligando-as às relações existentes, apurando quem de fato é o responsável pela prática de determinado ato, em que momento e perante a quem. Abrucio (2004) lembra que *Accountability* tem íntima relação com cidadania quando se pensa na importância da participação da sociedade na criação de políticas públicas, através do voto de cada um para escolher seus representantes, e também, na avaliação da prestação dos serviços por parte da administração pública.

O choque de gestão, em Minas Gerais, trouxe para administração pública do estado a busca da participação como forma de controle:

A *accountability* pressupõe, além da responsabilização dos governos acerca de seus atos, a participação dos cidadãos no delineamento e controle do desenvolvimento de políticas públicas. Engloba uma relação dinâmica entre o Estado e a sociedade – e mesmo entre o Estado e ele mesmo – na qual os agentes públicos são não apenas cobrados no desempenho de suas funções em favor da sociedade, mas chamados a colaborar com a abertura de canais de participação e monitoramento (MINAS GERAIS, 2013, p. 163).

Percebe-se, então, que a ideia de *Accountability* está ligada à responsabilidade, mais especificamente, às políticas de responsabilização, uma vez que, se o gestor público exerce poder em nome de outrem a quem representa, nada mais justo que seja dada transparência aos seus atos, até para servir como forma de controle dos atos por ela praticados. (ABATE, 2015).

Assim, neste contexto de *Accountability*, entendida como responsabilização, é indispensável que um servidor público seja eficiente na realização dos seus trabalhos, que haja controle dos atos praticados, motivo pelo qual é importante a estabilidade, a fim de que exerça seus encargos sem pressões políticas, e também que a avaliação de desempenho exista como um mecanismo de melhoria dos serviços públicos e de desenvolvimento pessoal do servidor, conforme será discutida na próxima subseção.

A avaliação de desempenho encontra-se ligada ao conceito de *Accountability*, visto que, deve haver responsabilidade e avaliação daquele que age no exercício dos atos administrativos, até para que seja exercida uma forma de controle sobre os atos praticados pelos servidores junto à administração pública, exercendo função em nome do titular do poder.

Assim, faz-se necessário um sistema de avaliação de desempenho que tenha a participação de todos: servidores, chefias imediatas e os dirigentes, no intuito de fazer com que todos se apropriem do processo, estando ligada à meritocracia existente quando do ingresso na administração pública, e à *Accountability*, diante do desempenho pelo servidor obtido.

#### 2.1.4 Avaliação de Desempenho: algumas reflexões teóricas

A avaliação de desempenho está ligada às mudanças organizacionais, em um contexto em que o ser humano pode alterar de acordo com os seus comportamentos os rumos de uma organização, de forma que haja o aumento da produtividade. (PONTES, 2016).

Avaliar pessoas tradicionalmente esteve ligado à superioridade no ambiente de trabalho e seus resultados, panorama que vem sendo modificado desde a década de 1990 quando a avaliação de desempenho passou a ser vista como um instrumento de gestão. (SOUZA, 2006).

Pontes (2016) distingue a avaliação de desempenho da avaliação de cargos e da avaliação de potencial, estando cada uma delas ligadas ao comportamento e resultados, hierarquia de cargos e à capacidade de cada trabalhador, respectivamente.

Barbosa (1996) esclarece que a avaliação de desempenho advém da iniciativa privada, da teoria geral da administração, como uma ferramenta de

recursos humanos no auxílio para se conseguir uma maior eficiência e produtividade nos trabalhos realizados.

É possível constatar que no Brasil a busca pela eficiência é fruto de influência dos países desenvolvidos, corrente com base na administração pública gerencial, que nasce no país a partir da década de 1990. Tal corrente foca muito mais as tarefas a serem desempenhadas do que propriamente naquele que as exerce no dia a dia. (PINTO e BEHR, 2015).

O bom desempenho de uma organização depende de uma estrutura de trabalho, seja na esfera privada ou na pública. Mudanças significativas têm ocorrido na esfera pública no que concerne à importância da capacitação dos servidores públicos para que possam exercer suas atribuições, de uma forma mais proativa, e não apenas de forma reativa. (OLIVEIRA-CASTRO *et al.*, 1996).

Quando se pensa na gestão de pessoas, deve-se lembrar de que a comunicação, a motivação, os aspectos de liderança das equipes, e como as equipes irão desenvolver seus trabalhos, são fundamentais para que se possa existir desenvolvimento individual e organizacional, diante das mudanças que hoje se apresentam a cada momento. (MACÊDO *et al.*, 2012).

Neste sentido, Souza (2006) no que se refere a gerenciar desempenho de pessoas e equipes, entende que o foco nos resultados, diante das necessidades cobradas pelo mercado, é que deve nortear as organizações.

Assim, como o potencial humano está ligado à capacidade de realizar ou desenvolver algo, e que isto, no contexto de uma organização, sob a influência de diversos fatores, pode atingir o desempenho, individual e coletivo, diante da existência de um mercado competitivo que cada vez mais se busca a eficiência, é que se percebe a importância da gestão do desempenho. (SOUZA, 2009).

O *feedback* na avaliação constitui ferramenta importante na construção do potencial individual:

Na avaliação, o *feedback*, tanto formal, como é no caso da entrevista para a discussão do desempenho, como informal, no dia a dia, tem a finalidade de revisar o desempenho passado como vistas ao desempenho futuro, e para possibilitar o maior aproveitamento do potencial do funcionário. Dessa forma, o *feedback* não é um “ajuste de contas”, mas uma ferramenta construtiva do desempenho e do potencial do funcionário. (PONTES, 2016, p. 187).

A dificuldade que se apresenta, reside em alinhar o desempenho humano ao que a organização necessita dentro dos seus objetivos, o que somente será possível se houver um vínculo entre as pessoas, a equipe e a organização. (SOUZA, 2009).

Desta forma, é necessário pensar a ótica da gestão do desempenho à luz do capital humano, ligando-a não só à qualidade, mas também, aos custos, necessidades, de forma que esta seja um processo que transforme as contribuições humanas em contribuições efetivas à organização. (SOUZA, 2009).

Percebe-se, então, que a avaliação de desempenho se traduz em um instrumento dos mais importantes dentro das organizações na busca de soluções para os problemas e melhoria dos trabalhos nelas desenvolvidos (BAVARESCO e SALVAGNI, 2015).

Ao se pensar em gestão de pessoas e modernização da administração, a avaliação na área pública se apresenta como essencial no sentido de aprimorar o desempenho humano nas organizações, quando o seu foco está na maximização dos resultados, devendo ser pensada de uma forma individual sem se esquecer do trabalho em equipe. (REYNALD e TODESCAT, 2017).

Nesse contexto, também na esfera pública, a avaliação de desempenho, conforme o pensamento de Pontes (1996), seria um método que estabelece acordo entre os funcionários, quanto aos resultados almejados pela organização, de forma contínua, mediante acompanhamento dos desafios, avaliação do que se visa obter e correção dos rumos, em caso de necessidade.

De acordo com Peci *et al.* (2008), a avaliação de desempenho pode ser importante para melhorar os trabalhos prestados pelos empregados e da própria organização, permitindo identificar problemas e viabilizar treinamentos e políticas de remuneração. Esses autores a definem como “um instrumento de administração de pessoas que mede o rendimento dos empregados na organização, sua adequação a seu cargo e seu potencial futuro na empresa”. (PECI *et al.*, 2008, p.2).

Marras (2012, p.135) trata a avaliação como uma forma de investimento no empregado que reflete na organização:

A avaliação de desempenho é um instrumento valioso e importante na administração de recursos humanos na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional por meio do retorno recebido pela organização.

Pontes (2016) entende que a avaliação é o que dá sentido a uma organização, trazendo para o dia a dia o que é objeto de planejamento nas reuniões, devendo ser compreendida como:

[...] uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. (PONTES, 2016, p. 26).

Algumas das vantagens da avaliação de desempenho é o fato de que permite identificar os funcionários que precisam de capacitação, definir a contribuição de cada um para a organização, permitir valorização por meio do mérito, além de fornecer *feedback* e viabilizar o desenvolvimento pessoal. (MARRAS, 2012).

Assim, percebe-se que a avaliação de desempenho se propõe a permitir um acompanhamento do trabalho e dos resultados dos trabalhadores neste sentido, além de viabilizar um *feedback* a todo momento, preocupando-se apenas com as pessoas no trabalho. (PONTES, 2016).

Entretanto, a preocupação, atualmente, não se restringe a apenas como as pessoas estão desenvolvendo os seus trabalhos, contexto que vem que se modificando na esfera pública, na busca cada vez mais pelos resultados, diante das exigências dos cidadãos, e também da produtividade. (SOUZA, 2006).

Se houver o uso adequado da avaliação dentro de uma organização, isso pode levá-la ao sucesso. Entretanto, esta ferramenta de uso gerencial, em alguns casos, não vem sendo utilizada de forma que ocorra o desenvolvimento individual e coletivo. (BAVARESCO e SALVAGNI, 2015).

Os sistemas de avaliação costumam apresentar alguns vícios de julgamento, seja por meio de atitudes conscientes ou inconscientes, como julgar por impressão de uma qualidade, ou com base em fatos recentes, considerar características extracargo, ou ainda supervalorização das qualidades. (MARRAS, 2012).

Faro (2010) lembra-se da avaliação de desempenho como importante no modelo de administração gerencial, mas que consiste em apenas uma das etapas da gestão de desempenho, não podendo ser pensada isoladamente.

A mensuração do desempenho, na administração gerencial, é considerada por diversos autores como um elemento central, na

medida em que permite uma maior focalização da gestão nos resultados, em detrimento do controle baseado nos meios e procedimentos. (FARO, 2010, p.8).

De acordo com Xavier (2006), a avaliação de desempenho tem duas dimensões, a primeira mais formal em que dirigentes avaliam subordinados voltada à política de gestão de pessoal. A segunda ligada ao processo gerencial em que o gestor analisa desempenho institucional, pessoal e da equipe.

#### 2.1.4.1 Modelos de avaliação de desempenho

Para que se possa avaliar o desempenho, existem diferentes metodologias que podem ser empregadas. Os principais modelos de avaliação de desempenho são: o método de incidentes críticos, o método comparativo, o método de escolha forçada, o método de 360 graus e o método de escalas gráficas. (MARRAS, 2012).

Os modelos de avaliação de desempenho como instrumento que firmam objetivos e metas, além de critérios que permitem avaliar resultados, e na linha de pensamento de Gonzaga *et al.* (2017, p. 4): “têm como principal função fornecer a seus usuários informações acerca do desempenho de determinada unidade, além de promover o alinhamento entre estratégias, metas, ações e incentivos oferecidos aos agentes”.

O método de incidentes críticos determina que aquele que irá avaliar deve se fixar nos pontos fracos e fortes do avaliado, pouco importando as características ligadas à personalidade. (MARRAS, 2012).

Pontes ensina que:

O método dos incidentes críticos tem como pressuposto que no comportamento dos indivíduos existem certas características que podem levar a resultados normais, muito positivos, ou muito negativos. O método não tem a preocupação de avaliar as situações normais, mas, sim, os extremos de comportamento tanto positivos quanto negativos no trabalho. O método pressupõe observação e registro sistemático, tanto dos fatos positivos quanto dos negativos, por parte do líder, sobre o comportamento das pessoas da sua equipe, nas situações de trabalho. (PONTES, 2016, p. 72).

Já o método comparativo se vale de comparações entre os avaliados dentro do grupo que está inserido, o que pode gerar ainda mais subjetividades na aplicação da avaliação de desempenho. (MARRAS, 2012).

Pontes (2016) entende que o método comparativo traduz em avaliação das pessoas através de uma escala pré-estabelecida por meio de conceitos gerais de desempenho que vão de péssimo, regular até excepcional definidos, servindo de parâmetro para classificar as demais pessoas da organização.

Buscando superar e neutralizar as subjetividades inerentes à avaliação, é que surge o modelo de escolha forçada, que visa avaliar o desempenho de cada um dos funcionários de acordo com os trabalhos que ele deve executar, limitando-se à análise da atuação e o seu resultado. (MARRAS, 2012).

O modelo 360 graus permite que a avaliação ocorra por todos aqueles que tenham contato com o avaliado, seu superior, seus pares, autoavaliação, sendo recorrente atualmente de organização que buscam um contexto mais democrático e participativo. (MARRAS, 2012).

Dessler (2003) lembra que este método de avaliação feito por todos os envolvidos com o trabalho está muito mais ligado ao desenvolvimento do servidor do que voltado a benefícios salariais.

Pontes entende que:

A avaliação 360 graus tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de *feedbacks* de seus pares, superiores, liderados e clientes internos e externos, substituindo a ideia central das metodologias clássicas de avaliação – de o líder avaliar o subordinado. Dessa forma, além da avaliação do subordinado pelo seu líder, essa metodologia proporciona duas oportunidades: a de que os subordinados avaliem seu líder, e a de que os funcionários façam avaliações recíprocas. (PONTES, 2016, p.35).

A avaliação 360 graus também é conhecida como avaliação por múltiplas fontes e é apontada como a forma mais confiável de se avaliar, devido ao fato de existir a participação de várias pessoas:

A avaliação por múltiplas fontes (360º) consiste em envolver na avaliação não só o gestor do avaliado, mas o próprio avaliado e outras pessoas da organização que tenham interagido ou interação com ele. Desta forma, o processo se torna mais confiável, já que os *feedbacks* virão de fontes variadas diminuindo consideravelmente o

fator subjetivo que está mais presente quando a avaliação é feita apenas por uma pessoa. Essas percepções diferentes do desempenho contribuem para uma avaliação mais positiva e menos pessoal, por ser realizada por meio da observação dos avaliadores, que se baseiam em fatores ou em competências definidas a priori pela organização. (MARRAS, 2012, p.36).

Quanto ao modelo de avaliação de desempenho de escala gráfica é compreendido como sendo:

[...] um método que permite avaliação de desempenho das pessoas por meio de características ou fatores previamente estabelecidos. Esses fatores são graduados por meio da descrição de desempenho, prevendo variações de ruim a excepcional. Portanto, para cada graduação são dados exemplos de comportamentos esperados pelos funcionários em seus respectivos cargos. (PONTES, 2016, p. 58).

Quanto ao modelo de escalas gráficas, este tem por base avaliar fatores e aspectos que uma organização entende por desempenho, de forma que se possa medir quantidade e qualidade necessárias ao trabalho, em cada um dos descritores, sendo a nota final a soma de todos eles. (MARRAS, 2012).

Marras (2012) explica que o processo de implantação de um processo de avaliação de Desempenho é formado por três fases, o conhecimento, a implementação e o comprometimento, e ainda lembra que a comunicação e o treinamento são pontos fundamentais para que se alcance os resultados esperados, conforme Quadro 2 que segue:

**Quadro 2: Fases de Implantação de um processo de Avaliação de Desempenho**

Comunicação e Treinamento		
1) Conhecimento	2) Implementação	3) Comprometimento
a) Sensibilização	a) Implantação	a) Institucionalização
b) Conscientização	b) Aceitação	b) Interiorização
c) Entendimento		

Fonte: Marras, 2012.

O gerenciamento de resultados pessoais e organizacionais, dentro do que o mundo competitivo exige, de forma que haja compromisso com o ser humano, tem se demonstrado um verdadeiro desafio, como pondera Souza:

A prevalência das prioridades organizacionais sobre as individuais e preocupação exclusiva com os resultados finais são conflitos

relevantes associados ao processo de gestão de resultados. Ambas essas posturas desconsideram circunstâncias pessoais, trajetórias profissionais e serviços prestados, esquecendo-se de que tratam com pessoas e não com “recursos contábeis”. (SOUZA, 2006, p.36).

Conclui-se então que a avaliação não mais pode ser entendida como uma forma de controle do servidor, mas sim, deve ser compreendida como uma importante ferramenta de gestão que auxilia na consecução dos resultados, passando pelo desenvolvimento pessoal e organizacional.

Em Minas Gerais, é possível identificar propostas gerenciais distintas da implementação da avaliação de desempenho a partir do Choque de Gestão até a atualidade, que são os modelos de gestão por objetivos e gestão por competências, que acabam por se traduzirem em diferentes formas de avaliar. (ABATE, 2015).

De acordo com Sampaio (2015), a metodologia de gestão por objetivos tem por base um acordo firmado entre chefia imediata e servidor, estabelecendo metas e formas de acompanhamento das ações a serem desenvolvidas, levando-se em conta os objetivos institucionais para delimitar os individuais.

Pontes (2016) entende que tal método leva à autorrealização dos servidores, sendo importante que estes participem do trabalho e compreendam os objetivos institucionais, para que possam se integrar neste contexto. O autor define tal metodologia como:

um método integrante da concepção da administração por objetivos e que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, por meio de um processo participativo, motivador e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. A motivação decorre do fato de que as pessoas, durante o processo, serem ouvidas, reconhecidas e acatadas. (PONTES, 2016, p.96).

A gestão por competências aparece diante da necessidade de se obter comportamentos mais ágeis, inovadores, buscando aprendizagem e conhecimento no contexto organizacional, diante do cenário competitivo do mercado, possuindo nas competências e no conhecimento, a base para se alcançar os objetivos organizacionais (CARBONE *et al.*, 2016).

Os autores ainda diferenciam as competências organizacionais básicas e as essenciais. Sendo as primeiras aquelas necessárias para o andamento dos

trabalhos de rotina da organização, ao passo que as demais estariam ligadas às habilidades e tecnologias necessárias ao resultado necessário à sobrevivência de uma organização no mercado. (CARBONE *et al.*, 2016).

Pontes (2016) esclarece que o conceito de competência está ligado ao conhecimento, habilidades e atitudes, ou em outras palavras, saber, saber fazer e querer fazer (agir). Fleury define competência como:

[...] um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY, 2002, p. 55)

Abate (2015) lembra que é a partir dos anos 1970 que se dá o surgimento do que se denomina gestão por competência, em um contexto em que a preocupação das organizações passou a ser também na eficácia e não apenas na eficiência.

Para Pontes (2016), a avaliação de desempenho por competências pode viabilizar o aumento do capital intelectual de uma organização na medida em que se trabalha as competências pessoais, agregando a ela valor, ao mesmo tempo em que se mensura competências técnicas e comportamentais.

O que se tem apresentado é que o modelo de gestão por competências traz benefícios à gestão de pessoas, e conseqüentemente, ao alcance do desempenho organizacional, quando o servidor atinge o desempenho pactuado, conforme Carbone e outros:

Assim, o que a gestão de competências propõe é um conjunto determinado de prática de gestão de pessoas – por competências – lógico, harmônico, e sinérgico e alinhado à estratégia organizacional. (CARBONE *et al.*, 2016, p.128)

Na busca do resultado, é importante que haja a participação e conscientização dos servidores no sentido de que se alcance e se entenda a necessidade de haver o resultado. O desconhecimento por parte dos trabalhadores dos objetivos organizacionais se torna obstáculo, e também um descomprometimento para o alcance dos resultados. (SOUZA, 2006).

Carbone *et al.* (2016) destacam que, independentemente do tipo de negócio, uma competência essencial se for bem desenvolvida, pode viabilizar o alcance da

estratégia organizacional, desde que ocorra a sua especialização a ser realizada através de um adequado planejamento.

Em Minas Gerais, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação, o modelo adotado na avaliação de desempenho é baseado em competências essenciais, firmadas e avaliadas através dos conhecimentos, habilidades e atitudes, cada um dos servidores é avaliado no exercício de suas funções.

Percebe-se, então, que a gestão de pessoas, através de um modelo de gestão por competências, permite que ocorra uma melhor gestão de desempenho, desde que haja valorização do potencial humano, o que pode ser viabilizado por meio de *feedback* do processo de avaliação, de forma que organização se fortaleça com o crescimento profissional daqueles que nela trabalham.

#### 2.1.5 A relação entre estabilidade e avaliação de desempenho

Até o momento, no presente trabalho, muito se falou de estabilidade do servidor público, de avaliação de desempenho, que esta seria uma condição para a aquisição e manutenção da estabilidade, prevista na Constituição Federal, e que se aplica a todos os entes federativos, mas sem, de fato, expor o seu conceito, a sua finalidade, no âmbito da administração pública.

Marinela (2010, p.632), define estabilidade como sendo:

[...] uma garantia constitucional de permanência no serviço público e não no cargo, vinculado à atividade de mesma natureza de quando ingressou, assegurada ao servidor público nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público, que tenha cumprido um período de prova, após ser submetido à avaliação especial de desempenho por comissão instituída para esta finalidade.

Desta forma, a estabilidade seria uma garantia prevista na Constituição, que possibilita a permanência do servidor na administração pública, desde que aprovado em concurso público, seja nomeado, cumpra o período de três anos de estágio probatório, sendo aprovado em avaliação especial de desempenho realizada por comissão voltada a esta finalidade. (MEIRELLES, 2006).

A finalidade da estabilidade estaria no fato de que os serviços públicos devem ser prestados com continuidade, e que existem eleições, com alternância de partidos e poderes, encontrando-se protegido o servidor de eventual exoneração em virtude

de preferências políticas, fato que permite que as funções sejam por ele melhor desempenhadas. (MEIRELLES, 2006).

Fica claro que a estabilidade, enquanto uma garantia constitucional para os cidadãos permite que o servidor, no desempenho de suas funções no dia a dia “não será objeto de pressões ou influências hierárquicas, políticas, de conveniência ou interesse”, é “garantia e segurança dos cidadãos e do próprio interesse público”. (MARINELLA, 2010, p. 565-566).

Seguindo esta mesma linha de raciocínio e pensamento, Alexandrino (2010, p. 322) lembra que:

estabilidade é instituto há muito existente em nosso ordenamento, tendo como finalidade principal assegurar aos ocupantes de cargos públicos de provimento efetivo uma expectativa de permanência no serviço público, desde que adequadamente cumpridas suas atribuições. A preocupação que justificou a criação do instituto, e a sua elevação a patamar constitucional, é possibilitar que os servidores públicos resistam a ingerências de natureza política, ou pressões de grupos econômicos, visando à obtenção de privilégios e favorecimentos de toda ordem, em síntese, evitar que os servidores públicos, no exercício de suas atribuições, sejam coagidos, de qualquer forma, a atuar em desacordo com o princípio da impessoalidade, em evidente detrimento do interesse público.

Conforme já foi mencionado, a democracia exige que a prestação dos serviços públicos seja permanente, dentro de uma estrutura burocrática. Neste contexto, Pinheiro (2010, p.12), entende que:

[...] a estabilidade como garantia constitucional assegurada ao servidor público, decorre da própria democracia, tendo importante papel na busca do interesse público, assegurando que as funções a serem desempenhadas pelo servidor no exercício de suas funções serão desprovidas de interesses pessoais, concretizando a continuidade dos serviços públicos, ao mesmo tempo em que protege o servidor do arbítrio de outras vontades que não decorrem do interesse público.

Coutinho (2010) disserta que a estabilidade teria origem na primeira Constituição Republicana de 1891, que previa como limites para a demissão se houvesse um motivo justo, sendo estes limites posteriormente ampliados na Constituição de 1934, na CF/1937 tornou-se obrigatório o concurso público, de 1946, de 1967, até que denominada com este nome na Constituição Federal de 1988.

A Constituição Federal de 1988, em seu texto original, previa estabilidade da seguinte forma, em seu artigo 41:

Art. 41. São estáveis, após dois anos de efetivo exercício, os servidores nomeados em virtude de concurso público.

§ 1º - O servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa.

§ 2º - Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade.

§ 3º - Extinto o cargo ou declarada sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade remunerada, até seu adequado aproveitamento em outro cargo. (BRASIL, 1998).

Percebe-se então que a estabilidade se dava após o lapso temporal de dois anos de efetivo exercício, após nomeação em virtude de concurso público, sem nenhuma condição, trazendo limites para sua perda, nos casos de extinção ou desnecessidade do cargo, sentença judicial e processo administrativo.

Tal panorama, entretanto, visando à eficiência, foi modificado com a Emenda Constitucional 19 de 1998, que alterou a redação do artigo 41 da Constituição Federal:

Art. 41. São estáveis após **três anos de efetivo exercício** os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

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

É importante destacar que tal Emenda, alterou o prazo para aquisição da estabilidade para três anos de efetivo exercício, criou a avaliação de desempenho como mecanismo que condiciona a aquisição e manutenção da estabilidade, passando a prever que poderia ocorrer a perda do cargo em decorrência de resultado não condizente com o necessário por parte do servidor.

A aquisição da estabilidade teve significativas mudanças, não mais ocorrendo apenas pelo fato do servidor ter completado os dois anos de efetivo exercício, agregando determinadas condições ao critério do lapso temporal, como discorre Alexandrino (2010, p. 368):

A partir do acréscimo desse § 4º ao art. 41 da Carta da República, pela EC 19/1998, podemos afirmar que não existe mais no Brasil a possibilidade de aquisição de estabilidade por mero decurso do prazo, como anteriormente era a regra. Vale dizer, o fato de o servidor ter completado o período exigido para a aquisição da estabilidade não o torna automaticamente estável; a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade passa a ser condição cumulativa, imprescindível para aquisição desta garantia.

Neste contexto é importante lembrar que o estágio probatório, é diferente de estabilidade, traduzindo o período em que se é verificado a conveniência ou não que o servidor permaneça no serviço público, através da análise quanto à aptidão, disciplina, idoneidade moral, assiduidade, entre outros fatores previstos, apurando sua dedicação ao serviço e eficiência, no exercício das atividades da administração pública. (MEIRELLES, 2006).

É possível notar, conforme já exposto, que avaliação de desempenho, além dos objetivos constitucionais já mencionados, surge com alguns objetivos específicos, como destaca Silva *et al.* (2006, p.162):

[...] contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual; fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos; aprimorar o desempenho dos servidores e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual; valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor; identificar as necessidades e as prioridades de capacitação do servidor; possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias; promover a adequação funcional do servidor; contribuir para o crescimento pessoal e profissional do servidor; contribuir para o desenvolvimento de novas habilidades do servidor; identificar suas

condições de trabalho; produzir informações gerenciais; identificar habilidades e talentos do servidor; estimular a reflexão e a conscientização do papel que cada servidor no contexto organizacional; ser um instrumento para o alinhamento das metas individuais com as metas institucionais e com a agenda estratégica do Governo.

A avaliação se apresenta então, como um instrumento de melhoria do desempenho, sendo de grande importância para os servidores e gestores:

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta poderosa tanto para o gestor quanto para o servidor. O gestor pode explicitar a sua demanda em relação aos servidores, abrir um canal franco de pactuação do desempenho e de avaliação criteriosa, baseada nos resultados combinados. Da mesma forma, para os servidores, uma vez que explicitada a demanda de desempenho ele tem o norte para seu desenvolvimento e para as entregas dos seus resultados. Assim sendo, todo o esforço de comunicação e disseminação da ferramenta se faz necessário para que os gestores e servidores possam utilizá-la para melhorar o seu desempenho e realizar as suas atribuições. (MINAS GERAIS, 2013, p.119).

É possível constatar que a relação existente entre estabilidade e avaliação de desempenho, se encontra no fato de que ambos visam à eficiência da administração pública, motivo que levou às alterações constitucionais inseridas pela Emenda Constitucional 19 de 1998, tornando a avaliação condição para um servidor estável, ao mesmo tempo em que se tornou um dos motivos para a perda da estabilidade, e conseqüentemente, perda do cargo público, no caso de ocorrer desempenho insatisfatório.

## **2.2 Metodologia da pesquisa**

O presente trabalho baseia-se na metodologia de estudo de caso, fruto de observação dos fatos que ocorrem no contexto da avaliação de desempenho, através de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, consistindo o objeto de estudo o próprio ambiente de trabalho do pesquisador.

Em um primeiro momento, no Capítulo 1, foi descrita e analisada a documentação no que se refere às legislações normativas a respeito da avaliação de desempenho na SEE/MG. Também foram levantados junto à Diretoria de Avaliação de Desempenho da SEE/MG, os dados referentes à avaliação de

desempenho em âmbito regional e estadual, quanto às notas, quantidade de exonerações e casos de inaptidão e infrequência.

Em seguida, também no primeiro capítulo, foi apresentado o conceito de avaliação de desempenho, os objetivos e o surgimento deste processo dentro da administração pública, em especial em Minas Gerais, por meio do chamado Choque de Gestão, expondo a importância de tal instrumento e ao mesmo tempo o seu descrédito seja por parte das chefias, seja por parte dos servidores.

Em um segundo momento foi explicado como se dá o processo de avaliação de desempenho no âmbito da regional de ensino, e apresentado os vícios existentes, com posterior apresentação da importância do processo para administração pública, dentro dos conceitos de burocracia, *Accountabilty* e a relação entre estabilidade e avaliação de desempenho.

Na terceira fase desta pesquisa foram aplicados questionários, visando alcançar todos os servidores da SRE de Passos, avaliados ou que avaliam pelo modelo de competências, num total de 64 pessoas, para verificar como ocorre o processo de avaliação na percepção deles, detectar os eventuais falhas existentes no processo de avaliação de desempenho, consoante mencionado em seções anteriores, desde a sua elaboração, até a ausência de um *feedback* ao final do ciclo avaliativo.

A técnica de entrevista foi utilizada junto aos membros da comissão de avaliação de desempenho da SRE de Passos, no intuito de se obter a percepção daqueles que estão ligados diretamente à tarefa de avaliar, para buscar entender o que de fato acontece, quanto aos entraves e também quanto ao instrumento de avaliação utilizado.

Feitas estas considerações iniciais, é preciso explicar como se deu a metodologia adotada no presente trabalho, tarefa que se busca fazer a partir deste momento.

Conforme menciona Duarte (2002, p.140):

Uma pesquisa é sempre, de alguma forma, um relato de longa viagem empreendida por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados. Nada de absolutamente original, portanto, mas um modo diferente de olhar e pensar determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento que são, aí sim, bastante pessoais.

Assim, embora cada um possa ter uma percepção e uma impressão própria no que tange à avaliação de desempenho, a depender da forma como analise a situação, a experiência e trajetória de conhecimento que determinam a presente forma de observar o processo avaliativo.

Conforme já foi dito, o trabalho foi realizado valendo-se do estudo de caso, que seria um estudo dos fatos e situações ocorridos em determinado contexto da vida real, por meio de uma análise, para verificação de determinadas ações que se pretende verificar.

O estudo de caso é o estudo aprofundado dos fatos investigados, de forma que se possa melhor conhecer uma realidade, conforme aquilo que se pesquisa (YIN, 2001, p, 33), sendo definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Já segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 60), estudo de caso:

[...] consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para a sua realização, entre os quais, severidade, objetividade, originalidade e coerência.

Uma das grandes vantagens do uso de estudo de caso, se encontra na possibilidade de analisar, das mais diversas formas, as construções das ações, e também de seus significados, dentro das organizações, à medida que elas vão acontecendo, permitindo uma análise mais profunda, podendo se valer de dados estatísticos bem simples, como lembra Triviños (1987).

Assim, consoante ao pensamento de Yin (2001), o estudo de caso seria uma forma de investigação empírica, visando saber sobre fatos determinados dentro de um determinado contexto em que se encontram inseridos, ainda que estes não estejam claramente definidos.

Quando a questão a ser investigada faz parte da realidade do pesquisador, o estudo de caso é recomendado, como lembra Godoy (1995, p. 26):

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

Os fatos foram apresentados por meio de pesquisa descritiva, buscando expor com detalhes o processo de avaliação de desempenho no âmbito da Regional de Ensino de Passos, valendo-se de dados e dos fatos que ocorrem no contexto que se pretende investigar.

Na linha de pensamento de Gil (1999), a finalidade das pesquisas descritivas, em sua função precípua, estaria no fato de se descrever fenômeno ou população, específicos e determinados, valendo-se de algumas variáveis, mediante a adoção de padrões técnicos para fazer a coleta dos dados.

Prodanov e Freitas (2013, p.65) lembram que neste tipo de pesquisa, o pesquisador apenas observa, coleta, registra e interpreta os dados sem neles interferir, define a pesquisa descritiva como sendo aquela que:

[...] quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados; questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

A abordagem foi qualitativa, onde o estudo de caso se insere, como um dos seus mais relevantes instrumentos, de forma a se buscar, diante dos dados obtidos, o seu significado, de forma que se possa entender o fenômeno, dentro do contexto em que ele se encontra inserido. Sendo indispensável lembrar que tal abordagem, tem atenção aos pressupostos que fundamentam a vida das pessoas. (TRIVIÑOS, 1987).

Há também que se falar dos riscos e dificuldades da pesquisa qualitativa, quando em campo com a pesquisa, diante das escolhas feitas, da delimitação e definição dos critérios para que obtenha os dados, visto que, tais fatores influem na qualidade das informações, no terreno em que se encontra o trabalho. (DUARTE, 2002).

A autora ainda nos lembra que uma pesquisa permite olhar e pensar de uma realidade de forma diferente, seja por meio da experiência e do conhecimento, ponderando as informações existentes, bastando ter as ferramentas adequadas para se alcançar o resultado, em um contexto que o objeto de pesquisa tem a mesma importância do trabalho final. (DUARTE, 2002).

Como a entrevista foi o instrumento utilizado junto às comissões de avaliação de desempenho, é importante destacar, que de acordo com Fraser e Gondim (2004), a pesquisa qualitativa pode viabilizar a compreensão dos significados ou vivências dos entrevistados, além de explorar as informações que permitam uma nova pesquisa, sendo comum a associação de entrevista qualitativa com as técnicas de observação.

Neste contexto, lembram as autoras que o papel do entrevistador é fundamental nas entrevistas qualitativas, por ser uma comunicação verbal, visando a uma proximidade com o entrevistado, diferentemente do envolvimento que existe no caso da quantitativa, uma vez que a abordagem qualitativa busca conhecer as opiniões das pessoas sobre um tema determinado, dando voz ao entrevistado, para compreendê-lo através de diálogo, pois a realidade social seria construída através de um processo de interações. (FRASER e GONDIM, 2004).

Como método de pesquisa, a entrevista é baseada em um encontro com outras pessoas, que permite aferir a realidade em que se estão inseridos entrevistados e entrevistador, a fim de se obter informações sobre determinado assunto, sendo conceituada por Vergara (2009, p.03), como sendo “uma interação verbal, uma conversa ou diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”.

A entrevista foi utilizada para as comissões de avaliação de desempenho da Diretoria de Pessoal, da Diretoria Administrativa e Financeira, da Diretoria Educacional, a fim de conhecer a vivência daqueles que atuam na tarefa de avaliar propriamente dita. Convém destacar que os Inspectores não foram entrevistados, por possuírem um instrumento de avaliação diferente do modelo de competências.

Desta forma, o uso da pesquisa qualitativa, neste caso, deve-se ao fato de que como o pesquisador está no ambiente objeto de estudo, em contato com a realidade que visa apresentar, dentro das perspectivas do pesquisador, do ambiente e dos envolvidos ora tidos como pesquisados, visou capturar perspectiva de cada um desses (PRODONOV e FREITAS, 2013).

A técnica de investigação utilizada junto aos servidores é a do questionário, que foi aplicado aos 64 servidores que estão submetidos à avaliação de desempenho no modelo por competência, sendo a quantidade de respostas obtidas superior a 90%, como será visto posteriormente. Os questionários foram aplicados por meio do aplicativo *Google Drive*, via *e-mail* institucional, a fim de se obter as impressões, perspectivas e a realidade existente do processo de avaliação de desempenho na Regional de Ensino, por parte de cada um dos servidores que SRE de Passos.

O questionário é um instrumento mais ágil e eficaz para o caso em tela, devido à facilidade de se atingir a todos os envolvidos no contexto investigado, lembrando que esse, pode ser definido como:

[...] a técnica de investigação composta por um conjunto de questões submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. (GIL, 1999, p.121).

As vantagens de se utilizar o questionário como instrumento de pesquisa está no fato de permitir obter informações do maior número de pessoas, menores custos, preservar que as respostas tenham seu anonimato respeitado, além de viabilizar às pessoas que o respondam que escolha o momento oportuno e conveniente para isto, sem que o pesquisador influencie nas respostas, para que posteriormente, mediante análise dos dados objetivos, se possa verificar cada um dos entraves do processo de avaliação apresentados. (GIL, 1999).

Assim, valendo-se da metodologia de estudo de caso, mediante o uso de questionários e de entrevistas visando analisar os entraves da avaliação de desempenho verificados na Superintendência Regional de Ensino de Passos é que será feita uma análise das situações verificadas que retratam a realidade existente.

### **2.3 Coleta de dados: questionários e entrevistas**

Em 11 de abril de 2018, foi enviado para todos os servidores que avaliam ou são avaliados pelo modelo de avaliação de desempenho por competências, na Superintendência Regional de Ensino de Passos, um questionário, conforme modelo

que se encontra no Apêndice I deste trabalho, buscando verificar a percepção de cada um dos processos de avaliação de desempenho.

Como já mencionado foram enviados 64 questionários, sendo obtidas 58 respostas, número que representa mais de 90% dos servidores. Para alcançar este número de respondentes, foi necessário lembrar semanalmente o público alvo por *e-mail*, conversar com os colegas, a fim de que fosse obtido um maior número de respostas.

Na primeira semana, houve um grande número de respostas, chegando a mais de 68%, mas posteriormente os números foram crescendo aos poucos, até que fosse obtida a porcentagem já mencionada.

Ao mesmo tempo em que eram coletados os questionários, as entrevistas, conforme Roteiro que se encontra no Apêndice II deste trabalho, passaram a ser realizadas com os membros titulares das comissões de avaliação das três diretorias da Superintendência Regional de Passos, a partir do dia 20 de abril, se encerrando no dia 17 de maio, com a coleta das 11 entrevistas.

### 2.3.1 A análise dos dados

Dentre os 58 servidores que responderam o questionário, 30 (51,7%) são Analistas Educacionais, 25 (43,1%) são Técnicos da Educação, 2 (3,4%) são Analistas Educacionais Inspeção Escolar e apenas um (1,7%) é Professor de Educação Básica.

Importante esclarecer que de acordo com a Lei 15293/2004, os cargos de maior percentual, requer para a investidura do cargo de Técnico da Educação o curso de nível médio técnico, enquanto a de Analista Educacional seria o nível superior. (MINAS GERAIS, 2004).

A formação acadêmica demonstrou que a maioria dos servidores tem uma formação além do exigido para a investidura no seu cargo, conforme a Tabela 2, a seguir:

**Tabela 2: Servidores por formação escolar concluída**

Pós Graduação	Nível Superior	Mestrado	Nível Médio Técnico
53,40%	32,80%	6,90%	6,90%

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários com os servidores.

Com base nos dados, pode-se perceber que a maioria dos servidores não ficam restritos ao nível de ingresso na carreira, buscando uma melhor formação, o que irá lhe propiciar um desenvolvimento na carreira, ou melhor dizendo, uma promoção, como já mencionado. Tal fato implica em servidores mais bem preparados para o exercício do trabalho.

Na linha do que pensava a teoria do capital humano, desenvolvida na década de 50, para que houvesse o crescimento dos países economicamente, era necessário a formação escolar e capacitação das pessoas. (CARBONE *et al.*, 2016). Isto, certamente, pode ser aplicado em âmbito organizacional.

Quando se analisa a idade dos servidores, pode-se perceber que a idade média fica em torno de 44 anos de idade, embora o servidor mais novo tenha 23 anos e o mais velho possua 76 anos. A maioria dos servidores (39) se encontra na faixa etária de 30 a 50 anos.

Dos servidores que responderam, 13,8% ocupam cargo em comissão atualmente, e outros 34,5% ocupam função gratificada, 86,2% não estão em cargo em comissão e 65,5% não estão em função gratificada. É importante destacar que não é possível ter ao mesmo tempo função gratificada e exercer cargo em comissão.

Analisando estas informações, cerca de 48,3% dos respondentes possui função gratificada ou está em cargo em comissão, o que denota um número considerável de servidores nesta situação, no âmbito da Regional de Ensino. Convém lembrar que não foram submetidos aos questionários os servidores designados e os que são avaliados por outro tipo instrumento no âmbito da SRE.

A maioria dos respondentes possui mais de 10 anos de tempo de serviço na Superintendência Regional de Ensino de Passos, um total de 36 pessoas, o que representa mais de 62% dos servidores participantes.

Cerca de 62% (36) dos servidores foram avaliados pela primeira vez, nas primeiras avaliações dos anos de 2004, 2005, 2006, e 2007, como pode ser verificado na Tabela 3 a seguir. Percebe-se, portanto, que a maioria dos respondentes foi submetida à sua primeira avaliação, quando da implantação da avaliação de desempenho:

**Tabela 3: Primeiro ano em que o servidor foi avaliado**

Ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2013	2014	2015	2016	2017
Servidores	14	6	4	10	2	2	3	1	5	8	3

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários com os servidores.

Sobre a existência de prêmio produtividade, na época do início da avaliação de desempenho, constatou-se que 14 pessoas (24%) disseram que havia prêmio produtividade no momento da primeira avaliação, ao passo que 44 pessoas (76%) responderam que não havia. Quanto a esse assunto, 13 pessoas (22,4%) responderam que o prêmio produtividade estava ligado à avaliação de desempenho, mas a maioria disse que não (77,6%).

A existência e a influência do prêmio produtividade era uma das justificativas apontadas para as notas elevadas que se apresentam no processo de avaliação da SRE de Passos, motivo que levou à realização desta questão. Entretanto, foi verificado, que o servidor não via uma ligação entre nota de avaliação e o benefício, contexto em que se faz necessário lembrar que a nota individual de avaliação estava ligada ao Adicional de Desempenho, enquanto a nota institucional estava ligada ao prêmio por produtividade, quando estes existiam. Atualmente as notas de avaliação estão restritas à progressão e promoção na carreira.

Alguns dos membros de comissão que foram entrevistados veem ligação das notas elevadas atualmente, de forma que houvesse um nivelamento das notas, visando ao prêmio por produtividade, de forma que ninguém saísse prejudicado na hora de receber, conforme destaca o Entrevistado 2:

[...] no começo o objetivo era a gente ter um prêmio por produtividade, as notas foram dadas um pouco mais altas do a gente geralmente mereceria, porque a gente tem recebido notas assim de 90% ou mais, e na verdade eu acho muito difícil alguém, atingir essa nota tão alta, porque a gente tem muitos empecilhos para que estas notas não sejam atingidas. (Entrevista com membro da comissão, realizada em 20 de abril de 2018).

Ao responder como aprendeu o trabalho que desempenha atualmente, a maior parte, 65,5% (38) dos servidores respondeu que aprendeu com o colega mais antigo. Enquanto 15,5% (9) disseram ter aprendido o trabalho com leitura de manuais e orientações expedidas pela secretaria, e apenas 3,4% (3), através de treinamento pela SEE.

Nesta questão, é importante ponderar que 15,5% (9) assinalaram a opção “outras”, afirmando que, por vezes, aprenderam o trabalho se valendo de mais de uma das opções, ou todas elas, ou ainda com a chefia imediata, ou cursos.

Interessante uma resposta obtida, em que o servidor se manifesta dizendo que aprendeu sozinho, perguntando, fazendo, errando e corrigindo. A partir do momento em que não são estabelecidas as ações de desenvolvimento, os servidores, acabam buscando como fonte de aprendizado o colega mais antigo do trabalho.

Outro fato que chama atenção é ausência de treinamento pelo órgão superior em nível organizacional quando o servidor ingressa nos seus quadros em nível Regional, conforme foi extraído das respostas dos questionários, e de respostas dos membros de comissão. Isso é bem diferente do que sugere como indispensável a já mencionada teoria do capital humano.

O denominado choque de gestão, no que tange à gestão de pessoas, previa o Projeto MASP – Modernização na Administração de Sistemas e de Serviços de Pessoal, que visava às mudanças e modernização nas rotinas de gestão de pessoas, capacitações à distância, firmar convênios para a qualificação e formação de servidores. (MINAS GERAIS, 2013). Neste contexto, é curioso observar que nem os servidores que já estão há mais tempo nos quadros da Regional de Ensino marcaram a opção de formação por parte da Secretaria. Tal situação pode vir a comprovar que tal política de gestão de pessoas não teve os seus objetivos alcançados.

A elaboração do PGDI ocorre, em sua maioria, sozinho por parte do servidor, de acordo com 40 respondentes (69%). A forma correta que deveria ser em conjunto com a chefia imediata, só ocorre segundo 17 pessoas (29,3%). Apenas um servidor disse que a chefia imediata é quem elabora, conforme a Tabela 4:

**Tabela 4: Forma de elaboração do PGDI**

Sozinho, pelo próprio servidor	Em conjunto com a chefia imediata	A chefia imediata elabora
69%	29,30%	1,70%
40 pessoas	17 pessoas	1 pessoa

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários com os servidores.

Neste ponto, é possível verificar um dos entraves da avaliação de desempenho, consoante ao que determina o artigo 6º da Resolução Seplag 01/2013, que constitui uma das etapas do processo de avaliação de desempenho por competências: o preenchimento do PGDI pela chefia imediata juntamente com o servidor. (MINAS GERAIS, 2013).

O objetivo final da gestão de pessoas é alinhar organização e pessoas para que sejam alcançados os resultados esperados pela sociedade. (MINAS GERAIS, 2013). Tal objetivo torna-se difícil de ser alcançado, quando a chefia imediata não tem a oportunidade de se sentar com os seus subordinados para estabelecer as entregas de cada um, de acordo com que pretende a instituição em um dado momento, como bem lembrou o Entrevistado 10:

[...] o processo de avaliação de desempenho na SRE de Passos, na diretoria onde eu atuo, ela parte da elaboração do PGDI, teoricamente, essa elaboração do PGDI, ela deveria ser feita em conjunto com o chefe imediato, mas devido ao grande acúmulo de serviço, aos prazos de outros serviços que se encontram, a chefia solicita ao servidor que elabore e depois ele faz, faz-se uma avaliação com o servidor daquilo que foi elaborado. (Entrevista com o membro da comissão, realizada em 15 de maio de 2018).

Se a elaboração do PGDI não ocorre em conjunto com a chefia imediata, sendo elaborado apenas pelo servidor, não se trata de contrato, mas de algo unilateral, que mesmo que haja posterior supervisão ou acompanhamento, o que pode impor limites ao alcance dos objetivos da organização. Pontes (2016) trata a avaliação de desempenho como um contrato, acordo de vontades, com os funcionários visando acompanhar, corrigir e avaliar resultados, com base em um planejamento estratégico de uma organização.

Ao responder à questão se a chefia imediata, no momento da elaboração do PGDI, sugeriu ações de desenvolvimento ao servidor, a maioria, 69% respondeu que não, frente aos demais 31% que responderam sim.

De acordo com o que estabelece o PGDI na Resolução Seplag 01/2013, as ações de desenvolvimento do servidor, seriam “orientações/caminhos que podem ser trilhados para promover sua aprendizagem, visando qualificar o servidor para a execução da entrega acordada”. (MINAS GERAIS, 2013, s/p.).

O que se pode perceber é que tanto a não elaboração do PGDI em conjunto com a chefia imediata, como a ausência de sugestão de ações de desenvolvimento, estariam ligadas à grande quantidade de trabalho, que tanto impede que a eficiência se torne uma realidade, tamanha a carga de trabalho que demanda cada vez mais tempo, e também, por conta da burocracia inerente ao serviço público dentro das organizações.

Marras (2012) trata a avaliação como “um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho”. Desta forma, ao não estabelecer no PGDI as orientações que seriam necessárias ao desenvolvimento das entregas que a ele seriam necessárias para exercer o seu trabalho, torna-se difícil acompanhar o desenvolvimento do servidor.

Os pontos fracos de um servidor não possuem campo específico para serem listados no PGDI, quando foram perguntados se tal fato permitiria uma avaliação adequada, o nível de concordância foi maior que o de discordância. Foi verificado que os respondentes concordam totalmente (24,1%) e mais concordam que discordam (36,2%) que se os pontos fracos de um servidor se fossem listados no PGDI, permitiriam uma avaliação mais adequada. A intenção de perguntar quanto à presença dos pontos fracos do PDGI, é para que a sua presença pudesse fazer com que o servidor pudesse vir a se desenvolver naquilo que apresenta como falha, como forma de melhor qualificar o servidor. Como um dos objetivos da avaliação de desempenho é melhorar o trabalho de cada servidor, a partir do momento em que suas falhas podem ser reduzidas, por meio de capacitação e formação, suas contribuições passam a ser cada vez mais efetivas.

Já os pontos fortes que têm previsão de serem listados no PGDI, os servidores entenderam que também são importantes a sua presença para uma avaliação adequada, 20,7% (12 pessoas) concordaram totalmente, 41,4% (24 pessoas) mais concordaram que discordaram. Discordam totalmente 5,2% (3 pessoas) e discordam mais que concordam 12,1% (7 pessoas). É interessante que 20,7% (12 pessoas) dos respondentes são indiferentes, à presença dos pontos fortes, índice parecido quando se analisou os pontos fracos.

O Formulário do PGDI estabelece que o servidor, no limite de 8 itens, elenque seus pontos de destaque: habilidades e atitudes que possui e que podem facilitar o cumprimento das atividades no âmbito da organização. (MINAS GERAIS, 2013). Entretanto, o formulário não faz a mesma previsão para os pontos fracos ou dificuldades dos servidores, o que poderia servir de ponto de partida para as melhorias profissionais de cada um dos avaliados.

Uma vez listados os pontos fortes no PGDI, permitirá à chefia imediata, no PGDI, ou quando surgirem novos trabalhos, verificar qual servidor tem as capacidades necessárias àquele novo encargo. É importante destacar, que o próprio formulário da avaliação dispõe que aceleram o processo de autodesenvolvimento e

capacitação, as ponderações sobre pontos fortes e fracos. Essa ideia coaduna com o que afirma Marras (2012) quando menciona que um foco que os funcionários muito valorizam é o desenvolvimento profissional, de forma que realize os trabalhos de acordo com as capacidades que possui.

Os acompanhamentos, que são importantes no *feedback*, no decorrer do processo de avaliação, são vistos como contribuição no desenvolvimento do servidor, para a maioria dos respondentes, 60,3% concordam em maior ou menor grau, ao passo que 14% discordam, sendo que 15,5% não se posicionaram quanto aos acompanhamentos.

Nas entrevistas, um dos membros de comissão, o Entrevistado 5, disse entender que, para que haja mais eficiência, seriam necessários mais acompanhamentos. Outro entrevistado se manifestou quanto à importância do acompanhamento, mas disse que acaba sendo impedido pela correria:

[...] o ideal é que a gente tivesse um acompanhamento maior da chefia com o servidor, mas não acontece, infelizmente não acontece, embora estamos no mesmo ambiente, a correria do dia a dia não permite este acompanhamento maior. (Entrevista com o membro da comissão realizada em 02 de maio de 2018).

Apesar do formulário não prever um *feedback* ao final do processo de avaliação, ele prevê dois momentos em que deverá ser feito o acompanhamento do PGDI, entre servidor e chefia imediata, trazendo as seguintes disposições:

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, 2013).

Como já mencionado uma das funções da avaliação é acompanhar o desenvolvimento profissional dos servidores, constituindo o *feedback*, ainda que seja no acompanhamento, uma ferramenta eficaz neste sentido.

Esses acompanhamentos no decorrer da avaliação permitem que haja o desenvolvimento do servidor, como um colaborador, na linha do que hoje se denomina “*coaching*”, conforme afirma Marras (2012, p. 43):

O desenvolvimento de uma pessoa pelo seu líder, que, sendo, um profissional mais experiente, ensina, orienta, treina, e motiva o liderado na prática do seu trabalho, proporcionando-lhe orientação e *feedback* sobre o seu desempenho.

É a partir desses retornos, que se tornará possível o crescimento profissional e o desenvolvimento do servidor no âmbito de uma organização, de forma que sejam estabelecidas as entregas, mas que sejam fornecidos e explicados os meios necessários à consecução dos resultados.

A maioria dos servidores (75,8%) concorda que todos os trabalhos são listados no PGDI, ao passo que 20,6% discordam que todos os trabalhos listados estejam presentes no plano elaborado, e 3,4% foram indiferentes. Os PGDIs, em sua maioria, são elaborados apenas pelo servidor, o que inviabiliza um adequado acompanhamento, visto que a primeira etapa, ficou comprometida ao não ser acompanhada pela chefia imediata. A importância de todos os trabalhos listados no PGDI se encontra nos fatos já mencionados acima de poder acompanhar o desenvolvimento do servidor, viabilizando o retorno do que deve ser melhorado.

Para uma maioria, nos acompanhamentos do PGDI, a chefia imediata não apontou caminhos para melhoria de seu desempenho, 46,6% o que ocorreu segundo 41,4%. O percentual de 12,1% foi indiferente na resposta. Nos acompanhamentos realizados a chefia imediata informou como deveria ser feito o trabalho para 33,5%, o que não ocorreu para maioria, 51,7%. Fazendo uma análise destas duas questões, convém destacar que o próprio formulário de avaliação, referente ao PGDI, faz referência aos dois acompanhamentos realizados como *feedback*. Afinal, é o *feedback*, por meio dos acompanhamentos, que viabilizaria a melhoria do desempenho pessoal e profissional, verificando se as entregas estabelecidas, estão sendo cumpridas, se as ações de desenvolvimentos indicadas estão sendo válidas. (MINAS GERAIS, 2013). Entretanto, a prática não ocorre como deveria ser feito, ao arrepio do que dispõe o PGDI, ao contrário também do que sugere a teoria referente ao processo de avaliação de desempenho nas organizações.

Uma das questões levantadas era para saber se ao final do processo de avaliação ocorre *feedback* por parte da chefia imediata. Foi constatado nas respostas dos questionários que na percepção de 55,1% dos respondentes houve *feedback*, ao passo que 36,2% responderam que não. Se para a maioria tem ocorrido um *feedback*, a avaliação pode, então, permitir que ocorra o desenvolvimento individual e organizacional, uma vez que o desempenho tem sido de alguma forma analisado. Neste sentido, Pontes (2016) entende que o *feedback* permite a realização de uma análise o desempenho e do potencial do funcionário, de forma construtiva, definindo tal ato como:

a comunicação para fornecer informações sobre como é percebida a atuação de quem está ouvindo e se se forma dessa atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas. É um processo de ajuda para mudança de comportamentos inadequados, manutenção de comportamentos desejáveis e orientação para novos comportamentos. (PONTES, 2016, p.187).

O autor ainda lembra que a essência de um processo de avaliação de desempenho reside no processo de comunicação. Ao ocorrer o *feedback* com franqueza é possível melhorar o ambiente do trabalho, entendendo como as pessoas agem e pensam, você pode, diante das diversidades, melhorar a relação entre elas e com elas. (PONTES, 2016).

Os servidores se dividem sobre a facilidade de compreender o instrumento de avaliação. Percebe-se um resultado bem dividido, em que discordam 44,8%, frente a 43,1% que concordam. Mesmo resultado ocorre quando a questão a saber, se o instrumento de avaliação é adequado ao cargo exercido, em que concordam 39,6%, e discordam 37,9%, sendo elevado o número daqueles que não se posicionaram 22,4%.

Em outra questão, os servidores, em sua maioria (56,9%), entendem que não há clareza quanto à forma em que são avaliados os conhecimentos, habilidades e atitudes no instrumento de avaliação de desempenho, já 43,1 % entendem que sim.

Analisando as três questões em conjunto, é possível verificar que o instrumento de avaliação não é percebido de forma unânime pelos participantes da pesquisa. Não se pode concluir, se eles consideram adequado aos cargos e funções existentes nas Regionais de Ensino, ou se seria de fácil compreensão, ou mesmo se possui clareza das competências avaliadas.

Alguns membros de comissão fizeram considerações acerca do instrumento, de que seria um pouco subjetivo e não adequado aos cargos e funções existentes no âmbito da regional de Ensino, devendo estar mais adequado à realidade do dia a dia do servidor, de forma que fosse mais objetivo. As manifestações que mais se destacaram estão apresentadas no quadro 3 abaixo:

**Quadro 3 : Comentários ao instrumento de avaliação utilizado**

Especificidades das atribuições	Entrevistado 4: poderia ser mais específico dentro das atribuições, é muito genérico, de cada diretoria, eu acho que já amenizava a situação.
	Entrevistado 1: porque aquele formulário de avaliação que o Estado manda, ele não é nem um pouquinho, ele não pensa com a realidade, dentro do serviço não
Falta de objetividade	Entrevistado 1: no dia a dia do servidor não, tinha que ser uma coisa mais objetiva, isto eu acho que tinha que mudar. Quando, aquela primeira avaliação que teve, tinha uma que era por cargo, ela era melhor do que essa, porque aí você fazia direitinho, em cima daquela função sua, já esse é muito complicado, esse formulário, a gente fica perdido no que vai ou que não vai, é mais difícil,
	Entrevistado 11: eu acho o instrumento da avaliação um pouco confuso, eu acho que ele poderia ser mais claro, mais objetivo, eu acho que ele é, chove no molhado, em determinados aspectos, redundante, e deixa de considerar determinados aspectos também
Falta de tempo	Entrevistado 3: eu gosto dos critérios, do instrumento, eu acho que os critérios são aqueles lá mesmo, acho que a falha da avaliação neste sentido ela nem está no instrumento, ela está na minha falta de tempo, esta correria do dia a dia não permite observar as pessoas da forma como deveria

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas com os membros de comissão de 20 de abril a 17 de maio de 2018.

O instrumento de avaliação foi implantado, mas sem a participação ou opinião dos servidores das Regionais de Ensino, ponto que, talvez, possa explicar as opiniões bem divididas neste assunto. A participação dos envolvidos na elaboração do instrumento de avaliação deve existir, para que possa existir a identificação, permitindo que resultados sejam alcançados, conforme defende Souza *et al.* (2009).

A representatividade das notas de avaliação e a realidade do setor também foram analisadas. 46,5% não concordam que as notas da avaliação de desempenho representam a realidade do trabalho no setor, enquanto que 37,9% concordam que há representação. A percepção de que as notas não representam a realidade do trabalho, pode ser justificada pelos dados apresentados referentes às notas na Regional de Ensino que demonstram notas em sua maioria acima dos 90 pontos.

Importante, neste assunto, destacar a opinião de um servidor, o Entrevistado 5, que acredita que o processo deveria ser recomeçado, com notas mais reais, com um novo método, porque, segundo ele, atualmente, as notas de todos são muito altas. O entrevistado 10 possui a mesma opinião, e acredita que o início da avaliação tem seus reflexos nas notas atualmente:

[...] hoje a avaliação ela segue um hábito que foi feito, desde que ela surgiu, lá no início da avaliação de desempenho, foi colocado para todos os servidores, que ela serviria como índice para possíveis aumentos de salário, que o servidor teria um acréscimo no seu salário de acordo com sua, é, nota de avaliação de desempenho, e com isto muitos, muitos membros da comissão começou a se dar notas altas na avaliação dos servidores, e isto com o passar do tempo tornou-se uma constante, e a avaliação de desempenho dos servidores na SRE de Passos, ela é alta para todos os serviços, então isso dificulta muita, você falar com um determinado servidor que ele precisa melhorar determinado serviço que ele executa, uma vez que sua nota é extremamente alta, próximo a, acima da casa de 90%. (Entrevistas com os membros de comissão realizada em 15 de maio de 2018).

As notas elevadas podem ser justificadas, com base no grau de subjetividade existente em uma avaliação de desempenho, conforme o pensamento de Marras (2012). Este autor explica que o fenômeno da avaliação forçada, faz com que, em alguns casos, exista a preocupação, em não avaliar de forma que possa vir a prejudicar a carreira ou a remuneração dos avaliados.

A maioria dos servidores (48,3%) discorda que há influências externas na avaliação de desempenho, como preferências políticas, pessoais, opiniões, alheias ao trabalho, entretanto, 34,5%, concordam que essa influência ocorre, e 17,2 % foram indiferentes. O número de pessoas que acredita que já houve algum tipo de influência externa na avaliação é considerável, o que pode ser justificado com o próprio caráter subjetivo que toda avaliação possui, e das notas que se encontram em patamar bastante elevado.

A maioria dos servidores, ao ser questionada se ser avaliado no dia a dia no desempenho de suas funções gera desconforto entende que não há desconforto em ser avaliado (58,6%), enquanto que 22,4%, entendem que há desconforto, e 19% são indiferentes ao fato. Interessante neste contexto é que a maioria dos respondentes (84,1%) não acha que é uma tarefa fácil avaliar o colega de trabalho.

Nas entrevistas, foi mencionado por um dos entrevistados, o Entrevistado 1, algumas das dificuldades de avaliar o colega:

[...] essa dificuldade que eu vejo, você não conhecer o serviço, agora do jeito que estamos aqui tudo aberto, todo mundo junto, é mais fácil, porque aí você vê ali quem que faz, porque um pergunta para o outro, o outro mostra, então é mais fácil, você conhecer o serviço, saber um pouco. Outra dificuldade que a gente tem é, porque assim, eu acho que é o ser humano em si, ele avaliar outra pessoa, eu acho que, primeiro eu acho que você tem que se auto avaliar para poder aprender a avaliar o outro, eu acho que a avaliação, você receber uma nota, isto ainda está muito, muito fora da realidade nossa, a gente ainda não tem essa. (Entrevista com os membros de comissão realizada em 20 de abril de 2018).

Esta questão deve ser analisada no mesmo contexto da questão que buscava a percepção dos servidores se seria ou não fácil avaliar o desempenho dos colegas no dia a dia, se haveria algum desconforto neste encargo, sendo verificado que para a maioria não há. Assim, os servidores alegaram que não se sentem desconfortáveis em serem avaliados, mas entendem como é difícil a tarefa de avaliar os próprios colegas, tendo em vista a subjetividade inerente a todo processo a de avaliação. Segundo Barbosa (1996), uma coisa é aferir a eficiência do que pode ser objetivamente medido, como linhas de produção e máquinas, ao passo que avaliar e julgar fatos humanos é tarefa mais difícil dada a sua subjetividade. Sobre isso Sampaio (2015) também lembra que não se constitui tarefa fácil avaliar o desempenho, havendo a resistência em avaliar e ser avaliado, gerando constrangimentos aos envolvidos, pois para muitas pessoas há um certo caráter punitivo na avaliação.

Embora a filosofia sobre a avaliação de desempenho tenha mudado e, na época atual, ela seja concebida como um poderoso instrumento para a orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas e das empresas, na prática, contudo, ela é uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações para aqueles que a concebem e aplicam, bem como para aqueles que são alvo de sua aplicação. (BARBOSA, 2003). Em que pese as considerações da autora, os servidores, em sua maioria, sinalizaram não sentir desconforto em serem avaliados em seu trabalho, na sua rotina no dia a dia, e alguns membros de comissão, entrevistado 2 e 11, mencionam que a dificuldade está em avaliar não conhecendo de fato o que o outro faz, é interessante tal postura, ao analisar que alguns

avaliadores relatam certa dificuldade dos servidores em aceitar um *feedback*, acabando por considerar este ato algo pessoal e não profissional.

A respeito da avaliação ser feita em conjunto pela comissão, 53,5% discordam que isso prejudica o processo e 27,5% concordam com isso e 19% foram indiferentes.

Sobre esse assunto nas entrevistas, as respostas sinalizaram que esta forma ajuda a avaliar quando não se conhece o trabalho dos avaliados, ou se não há membros de todos os setores de uma diretoria, acaba por se tornar inócua, e que acaba remetendo ao lado afetivo, conforme as respostas que seguem no Quadro 4 a seguir:

**Quadro 4: Avaliação pela comissão: influências**

Positivas	Entrevistado 2: Essa parte eu acho legal, a avaliação ser em conjunto, porque um sabe o que o outro trabalha, igual eu te falei, é bom ter um de cada setor porque o que eu não conheço o outro conhece, então a avaliação em conjunto, troca opiniões, troca sensações de como é o trabalho do servidor, e a avaliação acho que fica um pouco mais justa neste sentido.
	Entrevistado 4: você tem a sua visão, mas cada um deles traz o que, traz outras visões sobre o mesmo ponto, já teve casos que a minha visão era uma, e teve outras pessoas que me apresentaram dados que eram mais efetivos sobre o trabalho da pessoa
	Entrevistado 6: achei que é mais justo, por aí um ajuda o outro, um conhece, sabe alguma coisa da pessoa, do trabalho daquele outro, vai complementando as informações.
	Entrevistado 11: Isso eu acho que tem que ser assim, na atual conjuntura, de que não é a chefia imediata que avalia, de que são parceiros de trabalhos que avaliam, e de que eu não tenho conhecimento do trabalho de outros setores dentro da minha diretoria
Negativas	Entrevistado 8: eu acho que assim não funciona, deveria ser igual, oculta mesma, como é que chama aquela que é do gestor
	Entrevistado 11: É interessante se avaliar em conjunto, mas como eu disse anteriormente, mesmo uma comissão, é, de cada setor, ela feita, é uma comissão que vai avaliar os colegas, então pesa o lado afetivo, eu acho que se avaliação fosse feita na forma online, onde ninguém sabe quem está avaliando alguém, a quem, melhor dizendo, ficaria de uma forma mais eficiente.
	Entrevistado 9: Acho ela inócua
	Entrevistado 2: a avaliação pela comissão por princípio ela ter influenciado no prêmio por produtividade, que foi quando ela foi criada, a chefia, os avaliadores mesmo, lançaram um patamar muito alto de notas para o servidor, a gente tem notas de 90% ou mais
	Entrevistado 10: a comissão, quando ela avalia, ela acaba que pesa um pouquinho o lado afetivo, o lado emocional, então a avaliação não é feita como deveria, e hoje a avaliação ela segue um hábito que foi feito, desde que ela surgiu, lá no início da avaliação de desempenho, foi colocado para todos os servidores, que ela serviria como índice para possíveis aumentos de salário, que o servidor teria um acréscimo no seu salário de acordo com sua,

é, nota de avaliação de desempenho, e com isto muitos, muitos membros da comissão começou a se dar notas altas na avaliação dos servidores, e isto com o passar do tempo tornou-se uma constante
--

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas com os membros de comissão realizadas de 20 de abril a 17 de maio de 2018.

Aproveitando este raciocínio, para os entrevistados, a avaliação de desempenho deveria ocorrer com transparência, com equidade, avaliando pontos positivos e negativos (Entrevistado 9), seja por uma comissão exclusiva para avaliação (Entrevistado 5), ou pelo método da ADGP e seu sigilo (Entrevistados 10 e 8), ou por meio de um instrumento que estivesse adequado aos trabalhos realizados (Entrevistado 11), sendo importante o *feedback*, para saber se o servidor está ou não se desenvolvendo dentro da instituição. (Entrevistados 1, 2 e 11).

A possibilidade de adoção do método da ADGP para os demais servidores, e não apenas para os gestores, foi apresentada como forma de modificar o panorama de avaliação. Os entrevistados entenderam que a avaliação seria bastante importante para se aproximar de uma nota mais real (Entrevistado 1), que o sigilo da ADGP seria interessante (Entrevistados 1, 10 e 8), alguns foram contrários à ideia por não conhecerem o trabalho do servidor e isso atrapalhar na avaliação (Entrevistado 11 e 9), e outros favoráveis sob o argumento de que seriam mais olhares o que poderia reduzir o caráter subjetivo de avaliar. (Entrevistado 10).

Para 55,5% dos servidores, a sua avaliação ocorre de acordo com os trabalhos que exercem, enquanto 24,1% discordam desta assertiva. A questão tinha por objetivo verificar se a avaliação da comissão ficava restrita aos trabalhos listados no PGDI, ou ainda, daquele que embora não estivessem no referido documento, fossem desempenhadas no dia a dia.

Uma das questões elaboradas buscava saber do servidor se as suas habilidades eram levadas em conta na avaliação. Para a maioria, as habilidades do servidor são consideradas na avaliação (56,9%), mas 24,1% discordam desse fato. As habilidades, segundo a Resolução Seplag 01/2013, devem ser compreendidas como as capacidades demonstradas pelo servidor para desenvolver as atribuições de seu cargo, sejam tarefas físicas ou intelectuais. (MINAS GERAIS, 2013).

Considerando as habilidades na avaliação, é possível verificar que, embora o *feedback* possa não estar sendo realizado, as qualidades do servidor para o exercício de suas funções estão sendo objeto de análise pela comissão. Tal fato é

de extrema importância para que o servidor seja avaliado de acordo com as suas capacidades.

A finalidade da avaliação de desempenho é a eficiência do trabalho para 58,7% dos servidores, mas, 32,8% não entendem desta forma, enquanto 8,5% nem concordam nem discordam. Entretanto, para 70,7% é um instrumento necessário no contexto da administração pública, sendo uma minoria, 18,9%, discordante. Fato que pode gerar certa preocupação é o que 77,3% discordam que a Avaliação de Desempenho atinge a sua finalidade.

Como já apresentado, a avaliação de desempenho surge como um instrumento gerencial que busca a eficiência na administração pública, que permita a melhora dos serviços públicos prestados, por meio de um melhor desempenho dos servidores, tentando através da soma de atuações individuais conseguir resultados para uma organização.

Em algumas das entrevistas, quando perguntados sobre a avaliação e sua finalidade e de que forma ela seria importante para eficiência do serviço público, algumas respostas merecem destaque:

Entrevistado 2: Ela pode contribuir na medida que ela avalie e depois dê condições para que o servidor possa melhorar naquilo que ele tem dificuldade, aí sim, avalia ele e quando avaliado, se for bem avaliado, eu acho que ele tem que ter essa valorização pessoal, assim, ser estimulado a desenvolver, a crescer, a ser, ter o *feedback*, tipo elogiar o servidor, falar nossa você está indo bem. (Entrevista com os membros de comissão realizada em 20 de abril de 2018).

Entrevistado 10: A avaliação ela é um instrumento importante, justamente para isso, para que haja melhoria, para que haja, é, para que haja a melhoria dos serviços prestados, uma vez que você avalia o servidor de acordo com o serviço que ele está prestando, se este serviço não está sendo bem avaliado pelos seus pares, pela, pelos clientes, então, é solicitado ao servidor, que ele melhore aquele produto, aquele serviço prestado, então, ela pode sim contribuir para a eficiência. (Entrevista com os membros de comissão realizada em 15 de maio de 2018).

Percebe-se que os servidores, seja na condição de avaliado ou de membro de comissão, têm noção da finalidade da avaliação, o que talvez falte para que ocorra um processo que atinja aos seus objetivos e finalidades, seja uma formação dos envolvidos. Marras (2012) ressalta a importância da capacitação quanto à implementação de uma avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho, como já discorrido neste trabalho, surge na administração pública, no fim da década de 1990, visando tornar o serviço público mais eficiente (MARINELA, 2007), sendo importante forma de desenvolver o servidor em suas dificuldades, aproveitando a suas potencialidades. Pontes (2016) afirma que das pessoas em uma organização se espera resultado e produtividade, e que para que seja verificado se isto está ocorrendo é que se faz a avaliação de desempenho.

Aos entrevistados foi feita pergunta semelhante, quanto à necessidade da avaliação de desempenho no contexto da administração, sendo obtidas respostas, conforme se expõe no Quadro 5 a seguir:

**Quadro 5: A avaliação é um processo necessário no contexto da administração pública?**

Sim	Entrevistado 1: Eu acho que sim. Ele tem que avaliar, ele tem que dar, saber como o profissional está indo, até para poder cobrar dele, porque a maioria dos profissionais que entram no serviço público, acham que podem ficar de braços cruzados que nada vai acontecer com ele, pode achar, eu acho que não precisa fazer nada que eu estou garantido aqui, eu posso ficar à toa, então eu acho que é por isso que a avaliação de desempenho é válida, tem que ser, tem que ser um instrumento que dê resultado, para poder numa situação complicada que acontecer, tem ali aonde mostrar o resultado daquele servidor. Então eu acho que ele tem que ser avaliado sim.
	Entrevistado 10: Acredito que sim, como eu disse na pergunta anterior, ela é um instrumento que pode contribuir para eficiência e a eficácia no serviço público, desde que feita de acordo com os moldes que a lei determina.
	Entrevistado 3: Tenho certeza absoluta, acho que tem que melhorar, mas é essencial que a gente faça a avaliação
	Entrevistado 5: acho que sim, eu ainda acredito que seja necessário do ponto de vista de ser uma ferramenta, de diálogo de que o servidor está desenvolvendo, e ser algo que servidor saiba se ele, não estiver desenvolvendo nada, por este processo a nota dele deveria cair e pela legislação tem umas questões aí, de nota mínima, então eu acho que é necessário sim. Acho que precisa é aperfeiçoar o processo.
Não	Entrevistado 6: Não é necessário, por isso mesmo que eu te falei não tem muito resultado, assim eu acho que, por exemplo, a pessoa comprometida sendo ela avaliada ou não, vai trabalhar do mesmo jeito.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas com os membros de comissão realizadas de 20 de abril a 17 de maio de 2018.

A constatação de que alguns não consideram necessária a avaliação de desempenho, só ressalta o fato de que é fundamental formar servidores e chefias para melhor compreender o processo e a sua importância. Tal informação além de comprovar que avaliação não vem atingindo a sua finalidade na Regional de Ensino

de Passos, na visão dos servidores, pode apontar para eventual falta de credibilidade do procedimento que vem sendo desenvolvido.

Pontes (2016), ao analisar que a avaliação de desempenho passou a ser primordial nas organizações, frisa que tal metodologia ajuda a verificar se os resultados institucionais esperados estão sendo atingidos. Neste sentido, diante das respostas, pode surgir a dúvida se os resultados esperados pela Regional de Ensino estão sendo alcançados, mesmo diante do não alcance da finalidade da avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho possui caráter punitivo para uma minoria de servidores da Regional de Ensino (10,3%) O caráter punitivo não pode ser ligado à avaliação, mas sim, à construção de uma organização e de desenvolvimento de um servidor. Tal aspecto foi lembrado pelo Entrevistado 9:

[...] a avaliação de desempenho ela não pode ser uma coisa punitiva, ela tem que ser uma coisa construtiva, tem que partir de um ponto para melhorar, eu não posso partir de um ponto e ficar aqui neste ponto (Entrevistas com os membros de comissão realizada em 04 de maio de 2018).

A avaliação hoje existente não mais possui o aspecto punitivo, de permitir verificar dentro de uma organização os que não trabalham e os que trabalham, que antigamente possuía. O que há atualmente é uma visão de que avaliação serve para identificar as necessidades e realizações individuais e organizacionais. (BARBOSA, 2003).

Assim, o que se percebe é que hoje, embora haja organizações que busquem o controle dos resultados, não existe mais a visão de controle de pessoas por parte de uma avaliação de desempenho, em que as pessoas seriam apenas um crachá com um número de matrícula. (SOUZA, 2006).

Foi verificada que é alta a discordância (69%) de que a avaliação de desempenho atende aos anseios da sociedade de melhoria do serviço público. Nas entrevistas, houve quem mencionasse que poderia ser implementado para melhorar a avaliação a participação do público, uma vez que, estes seriam os destinatários dos serviços prestados. (Entrevistado 7).

Se um servidor exerce um serviço público, este deve ser prestado com eficiência, para aquele que é o titular do poder, como já mencionado. Entretanto, conforme entende a maioria dos entrevistados, os serviços prestados não atendem

aos anseios da sociedade. Essa informação permite pensar que a eficiência como pensada ao se criar a avaliação de desempenho, pode de fato se traduzir em uma mera utopia.

Quando perguntados se a avaliação de desempenho promove o desenvolvimento individual do servidor, as respostas foram no sentido de discordar da afirmação, 55,2%, 32 pessoas, o que somente 34,5%, 20 pessoas concordam.

O mesmo panorama de discordância, 51,7% (30) também se reflete na assertiva de que a avaliação de desempenho possibilita o desenvolvimento dos trabalhos em nível de organização, em que a concordância é de 37,9% (22).

A maior parte dos servidores discorda, (56,9% -33) que o processo de avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional do avaliado, mas 31% (18) concordam.

Ao analisar que este é um dos objetivos da Avaliação, lembrando que a maioria dos entrevistados também respondeu que a avaliação não atinge a sua finalidade, percebe-se que essa tem seu conteúdo esvaziado, ou como já mencionado, carece de resultado prático.

A Avaliação, portanto, se não atinge sua finalidade, não permite o desenvolvimento individual e nem da organização, serve a muito pouco então, ou pode se constituir um mero trabalho burocrático, como entende um dos membros de comissão (Entrevistado 9):

[...] eu tendo uma avaliação ou boa ou ruim, ela nada altera no meu trabalho, não melhora e nem piora é como se ela não existisse, mas a gente faz, para mim, para alimentar o sistema. (Entrevistas com os membros de comissão realizada em 04 de maio de 2018).

Interessante que, quando a pergunta se volta para o quanto as capacitações sugeridas nos *feedbacks* da avaliação de desempenho contribuem para o aperfeiçoamento profissional dos avaliados, 38% concordam, e 36,2% discordam. Tal constatação pode ser reflexo das questões de desenvolvimento individual, profissional e organizacional, que segundo os respondentes não ocorre, por meio da avaliação de desempenho.

É inevitável a comparação do resultado desta questão com as respostas do que deveria ser melhorado na avaliação para os servidores e para os membros da

comissão (Entrevistados 1 e 2), que foram no sentido de que deveria haver o *feedback*, e não apenas uma notificação da nota pela chefia, pois só desta forma a pessoa poderia ter melhorado o seu desempenho, sabendo, tomando conhecimento do que foi falado pela comissão, de forma que a avaliação pudesse ser utilizada como uma ferramenta de gestão.

Interpretando as questões em conjunto, levando em consideração que se a Avaliação não atinge a sua finalidade e não há o desenvolvimento individual do servidor e nem da própria instituição a que ele serve, é possível constatar que muito pouco é feito com o resultado da Avaliação, o que gera uma sensação de ausência de credibilidade.

As capacitações sobre avaliação de desempenho são importantes para a compreensão de como e por que a avaliação ocorre para 72,4% dos respondentes. Os avaliados têm a percepção de que é importante se conhecer e entender o processo de avaliação, mas aparentemente, isto não ocorreu da forma suficiente, quando da sua implementação inicial.

Não é possível iniciar um processo de avaliação sem que haja uma capacitação aos envolvidos, avaliadores e avaliados, a fim de que todos possam entender por completo como irá acontecer todo o processo. (MARRAS, 2012).

Quando da adoção da avaliação pela metodologia por competências, houve um repasse de capacitação recebida pelo gestor setorial e outros servidores, para todos os servidores, e outro para as chefias imediatas na época, buscando informar as mudanças e reafirmar a importância da avaliação de desempenho. Contudo, as chefias foram trocadas, muitos novos servidores foram nomeados para integrar a Regional, e desde então, não houve capacitações específicas sobre a avaliação de desempenho, explicando-o de fato, em todos os seus aspectos, o instrumento de avaliação e todas as etapas.

Quanto à questão de resistência ao processo de avaliação de desempenho 69% concordam que ela acontece e apenas 15,5% discordam. A resistência se encontra no já mencionado fato de que uns serão avaliadores e outros serão avaliados. Outro aspecto que gera resistência é a falta de capacitação voltada para conhecer a avaliação de desempenho. Segundo um dos entrevistados gera resistência a comparação das notas, sem conhecer os trabalhos um dos outros e também o *feedback* da avaliação que por vezes é entendido como uma crítica pessoal e não uma forma de melhoria profissional.

O descrédito da avaliação ocorre quando a maioria (70,7%) concorda que o processo de avaliação de desempenho aplicado atualmente constitui mera formalidade preenchimento de formulários. A situação foi exposta por um dos entrevistados, como um mero processo obrigatório e burocrático (Entrevistado 9):

[...] hoje a avaliação de desempenho está sendo meio que apenas um processo burocrático, tá, eu enxergo este processo, como apenas um procedimento obrigatório de preenchimento de papeis e de formulários, no cumprimento obrigatório, está sendo apenas uma coisa de praxe, não está tendo um fruto efetivo do trabalho, e os procedimentos eu acho que eles poderiam ser modificados, é, eu acho que avaliação de desempenho ela poderia ser nos moldes da avaliação dos gestores, onde ela é feita, é, por vários, vários servidores, pelo próprio servidor e pela chefia imediata, é, no formato eletrônico, eu acho que avaliação ela poderia ser feita desta forma. (Entrevista com os membros de comissão realizada em 15 de maio de 2018).

Sampaio (2015) aponta que para que avaliação tenha credibilidade, cabe ao gestor dar a ela algum significado, ou do contrário, torna-se um procedimento desnecessário, existente para preencher formulários, como se fosse uma burocracia a mais. Para que haja resultados, a avaliação deve estar ligada àquilo que possa promover o desenvolvimento profissional do servidor, em um ambiente em que a diferença é feita pelas pessoas. (PONTES, 2016).

Com base nesses autores, é possível verificar que falta algo a ser desenvolvido, seja no aspecto de compreensão de processo de avaliação, do seu uso, ou da própria motivação dos personagens envolvidos na SRE de Passos.

Explicando que modelo de Avaliação hoje adotado é o de Competências, foi perguntado aos servidores da SRE de Passos, se eles têm compreensão clara do que é o modelo de Avaliação por Competências, a maioria das respostas (60,3%) foi não frente à 39,7% que responderam sim.

Tal resposta implica em uma situação que se faz necessária a adoção de mecanismos que possam capacitar avaliados e avaliadores, enquanto servidores da Regional, para que possam ter o total conhecimento do que seja o processo de Avaliação por Competências, de forma que este possa cumprir a finalidade para a qual foi criado.

Aos servidores foi perguntado o que cada um entendia como “Competência”. Como já mencionado, quando foi tratado da implantação do processo de avaliação

de desempenho, competência seria, efetiva contribuição por parte do servidor para que se possa alcançar cada vez mais, melhores resultados para a instituição, se valendo no ambiente de trabalho de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. (MINAS GERAIS, 2013).

O que pode ser percebido nesta questão, é que, à sua maneira, cada um dos servidores que respondeu ao questionário, entende o sentido correto o que seria Competência, sendo transcrita duas respostas que chamaram a atenção:

Respondente10: Seria a capacidade do indivíduo colocar em prática seus conhecimentos teóricos, coordenando-os de maneira que demonstre atitudes perante os desafios apresentados no cotidiano de trabalho, pois não basta adquirirmos os conceitos teóricos necessários para executar nossas atividades laborais temos que demonstrar atitudes pró-ativas perante o trabalho. (Questionários aplicados aos servidores).

Respondente1: Entendo que competência está relacionada ao meu trabalho junto à diretoria que pertenço. Consiste em executar o meu trabalho com agilidade, com qualidade e otimização de tempo. Ou seja, é a minha contribuição para a organização. (Questionários aplicados aos servidores).

As respostas dadas passam pelas competências essenciais necessárias a cada um dos servidores, de forma que o servidor, no contexto de seu trabalho, possa melhorar os resultados por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Algumas respostas foram no sentido de executar o trabalho que foi solicitado ou inerente à função do cargo, capacidade de realizar uma atividade e as qualidades profissionais do servidor, ainda que de maneira básica, contemplam o que, de fato, seria competência na acepção da avaliação de desempenho.

Foi solicitado que os servidores discorressem a sua opinião sobre a avaliação de desempenho na Superintendência Regional de Ensino de Passos, sendo obtidas respostas diversas, conforme o Quadro 6 a seguir:

**Quadro 6: Opiniões por tema sobre a avaliação de desempenho na Superintendência Regional de Ensino de Passos**

Mera formalidade	(Respondente 6) Mera formalidade e as notas altas reforçam o comportamento/atitude errado e antiprofissional de muitos servidores.
	(Respondente 51) É formal, mero preenchimento de formulários que não tem acompanhamento nenhum da chefia.
Ausência de <i>feedback</i>	(Respondente 15) Pode ser melhorado o processo de elaboração dos Planos Individuais e o <i>feedback</i> das chefias após o trabalho da Comissão

	(Respondente 19) Não há um <i>feedback</i> das ações, não tem orientação de como melhorar, não tem capacitação para melhorar os pontos francos e o que precisa melhorar do ponto de vista da comissão.
Ausência de resultados	(Respondente1) É um processo que precisa melhorar muito. Espero que o processo se torne eficiente para avaliar os colaboradores, valorizando os pontos fortes, mas que ao identificar pontos fracos que precisam ser melhorados, a chefia consiga transmitir uma confiança de que o colaborador foi avaliado nos aspectos e variáveis importantes para a execução e equilíbrio nas relações com os demais colaboradores.
	(Respondente 13) O Processo precisa ser melhorado. Falta capacitação e monitoramento em relação aos pontos fortes e fracos do funcionário. Ex.: Relações interpessoais
	(Respondente 14) Ela é feita de maneira formal, adequada, porém não há a análise dos resultados conseguidos e possíveis atuações que desenvolvam o servidor no aprimoramento de suas competências.
Problemas	(Respondente 25) O único objetivo alcançado é o de semear a discórdia entre os servidores.
	(Respondente 46) Avaliação de caráter punitivo, preocupada apenas em identificar as "falhas" do servidor.
	(Respondente 30) Sinto que a comissão de avaliação é enxergada com desconfiança e muitas vezes, o que é avaliado pela comissão, é entendido como perseguição e levado para o lado pessoal.
Dificuldade de avaliar	(Respondente 44) Não funciona. Só formalismo. Todos são avaliados sem nenhum conhecimento do seu trabalho. Somos avaliados por pessoas que mal conhecem nosso desempenho e nos avaliam pelo perfil físico e pessoal.
	(Respondente 32) Falta um conhecimento mais aprofundado pelos membros da comissão do trabalho de cada servidor.
Notas elevadas	(Respondente 26) Existe um exagero de pontuação e um assédio às equipes de avaliação, pois as pessoas acham que tem que tirar notas extremamente altas.
Descrédito	(Respondente 2) Não funciona.
	(Respondente 7) Um processo onde muitos ficam insatisfeitos com a sua avaliação.
	(Respondente 33) Tendo em vista que a avaliação de desempenho, não é feita juntamente com a chefia imediata e não há estímulo para crescimento profissional, considero mera formalidade. O servidor que é responsável e zeloso pelo seu nome, busca recursos e faz acontecer, independente desta formalidade. Da forma como é feita hoje não acrescenta.
	(Respondente 52) O formato da avaliação necessita melhorias, porém nenhuma avaliação, especialmente de servidores públicos, terá resultado efetivo se não tiver consequências e perdas no resultado e também possibilidades de trabalho efetivo com as deficiências por ela apresentadas.
Elogios ao processo	(Respondente 16) Trata-se de instrumento extremamente importante, mas que ainda precisa de melhorias, principalmente de mais treinamentos e estudos para que seja fomentado entre os servidores os conhecimentos necessários para que o processo seja transparente e justo.
	(Respondente 49) É eficiente.
	(Respondente 42) Considero boa, pois é avaliado pelo trabalho exercido e também pelo lado pessoal em relação aos colegas de trabalho.

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos servidores.

Alguns servidores consideraram o processo como uma mera formalidade, constituindo-se na visão de alguns, apenas preenchimento de formulários, que para

nada são utilizados, faltando o *feedback* e o uso dos resultados da avaliação, além de uma clareza da forma de avaliação, para que se torne um processo mais transparente e justo, e possa ter resultados práticos.

Houve críticas ao processo que começou como uma ferramenta de Avaliação, mas que teria perdido o foco e que as notas altas podem reforçar comportamento antiprofissional de alguns servidores. Além disso, destacaram o caráter punitivo do processo, devendo ser trabalhadas as relações interpessoais, a formação profissional, e o desapego às notas por parte de alguns servidores, que, em sua maioria, são altas.

Percebe-se que as respostas revelam os entraves ora apresentados das notas altas, do processo acabar caindo no descrédito, se tornando uma mera burocracia, a falta de uso voltado ao desenvolvimento profissional e organizacional. Além do vício de elaboração do PGDI sozinho, da ausência do *feedback*, que seriam importantes para acompanhar o desempenho do servidor e sua evolução como profissional, permitindo a melhoria dos trabalhos em nível organizacional. Embora tenha sido considerada tarefa fácil pelos servidores na questão fechada do questionário, notou-se com base nos relatos que há uma dificuldade de avaliar e ser avaliado, evidenciada nas falas que revelam que o avaliador não conhece o trabalho do avaliado, que há perseguição na avaliação, e que esta é levada para o lado pessoal.

Para outros, o processo é adequado, contudo, precisa de aperfeiçoamentos, de mais organização, responsabilidade e compromisso, e que cumpra a sua função, constituindo-se em um processo necessário ao desenvolvimento da organização e de seus servidores.

Os servidores, ao final do questionário, na última questão, foram levados a uma reflexão, devendo elencar o que deveria ser melhorado no processo de avaliação de desempenho da SRE de Passos, sendo obtidas respostas que vão de um extremo a outro, de acordo com o Quadro 7, a seguir:

**Quadro 7: O que deve ser melhorado na avaliação de desempenho na SRE de Passos por temas resumidos**

Comissão	Comissão exclusiva para avaliação
	Imparcialidade da comissão
<i>Feedback</i>	Acompanhamento: antes, durante e depois do processo
	Capacitações com acompanhamento do desenvolvimento profissional do servidor
	Explicar o porquê das notas
	<i>Feedback</i> e treinamentos nas deficiências

Instrumentos	Esclarecimentos sobre o processo e instrumentos
	Formulários de mais fácil compreensão
	Instrumento adequado às funções exercidas
Processo	Objetividade
	Que o processo vise aperfeiçoamento
	Adoção de conceitos ao invés de notas
	Clareza
	Conscientização do servidor
	Treinamento dos membros de comissão
	Levantamento das dificuldades para aperfeiçoamento
	Refletir o desempenho dos servidores
	Recompensas pelo desempenho
	Comunicação
Outros	Tudo
	Nada
	Servidor avaliado esteja aberto a mudanças e tenha consciência que não é perfeito
	O processo deveria ser extinto
Notas	Possibilidade de ter as notas quebradas

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos servidores.

Como se pode perceber, foram dadas respostas bem extremadas, de que tudo deve ser mudado na visão de um e que nada deve ser mudado na visão de outro. A necessidade de mais transparência e clareza no processo, devendo este, ser acompanhado, antes, durante e depois, com um maior envolvimento dos servidores, com treinamentos, capacitações dos servidores de acordo com as suas dificuldades, tentando adequá-lo ao setor que mais se adapte, com acompanhamentos, promovendo o seu reconhecimento.

Avaliação do servidor pelo público também foi lembrada nos questionários e em uma das entrevistas, uma vez que são aqueles a quem se presta o serviço público. Ademais, o PGDI deveria ser elaborado de acordo com a meta e o valor institucional missão da organização, assim o servidor poderá se desenvolver individualmente, e nas ações que cabem ao seu órgão.

A objetividade foi lembrada nas respostas, contexto em que devemos lembrar que o processo de avaliação é em si subjetivo, mas deve ser pensado como uma forma de aperfeiçoamento, com conscientização do servidor, capacitação nas deficiências. Da mesma forma, os entrevistados entenderam que o instrumento de avaliação deveria ser mais objetivo e adequado aos quadros de servidores, de forma que se valorizem as potencialidades e o crescimento nas dificuldades.

Esclarecimentos sobre como ocorre o processo de avaliação, *feedback* durante todo processo sobre o que precisa ser melhorado, levar em conta a

autoavaliação do servidor na nota final foram pontos lembrados nas respostas. Ainda foi sugerida uma comissão exclusiva para realizar todo o processo de avaliação, que esta ficasse só por conta deste trabalho, acompanhando o desenvolvimento do servidor. Explicar o porquê da nota, sendo necessário o servidor estar aberto a críticas, com a consciência de que não é perfeito, e neste sentido, houve quem se manifestasse sobre receio da conversa entre chefe e subordinado, que não se pode cobrar, chegando ao ponto de a ineficiência ser considerada normal, fato que poderia ser resolvido com uma simples conversa.

Um pensamento que chama a atenção é no sentido de que avaliar não é só dar nota, mas também colocar em prática os anseios dos subordinados. Também foi lembrado quanto ao cumprimento dos prazos da avaliação, principalmente, para dar o *feedback* ao servidor, para que possa ser feito algo com base na avaliação, produzindo algum efeito prático, de gerenciamento de desempenho individual e institucional.

Em uma das falas um participante diz que o processo deveria ser extinto, pois não atinge aos seus objetivos e finalidades, e que precisa ser mais bem explicado aos servidores. Conclui-se que se faz necessário uma mudança de cultura, para que o instrumento de avaliação possa ter credibilidade. Esta pode ser uma falha decorrente da implantação da avaliação de desempenho, desde o seu início, na Secretaria de Estado de Educação, pois talvez as fases de conhecimento, implementação e comprometimento, pensadas por Marras (2012), não tenham sido seguidas, assim é preciso conscientizar chefias e avaliados, de forma que o processo se torne algo institucional.

Assim, a eficiência, enquanto princípio, operacionalizada em uma de suas formas, na avaliação de desempenho, estabelecendo parâmetros objetivos, na linha de pensamento de Maffini (2009), entretanto, acabou por se tornar na administração pública, um instrumento que pouco traz resultados.

Percebe-se, então, um verdadeiro descompasso entre a teoria e a prática, um esvaziamento dos objetivos da avaliação de desempenho, e embora, possa se perceber a presença da impessoalidade, da meritocracia, inerentes ao modelo de administração, falta a *Accountability*, pensada como responsabilização, por meio de uma avaliação que permita o controle da sociedade e uma melhor gestão de desempenho, voltada aos resultados da organização.

É partindo das premissas de que deve ocorrer uma melhor gestão do desempenho, seja no aspecto individual ou organizacional, que possibilite resultados, e também a padronização dos procedimentos, visando a mudança dos hábitos atualmente existentes, quanto à avaliação de desempenho, é que será apresentado no próximo capítulo no Plano de Ação Educacional.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ESTRATÉGIAS PARA MUDANÇA DE HÁBITOS VISANDO APRIMORAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Depois de apresentar e analisar os entraves existentes no Processo de avaliação de desempenho da Superintendência Regional de Ensino de Passos à luz do referencial teórico, neste terceiro capítulo apresenta-se o Plano de Ação Educacional (PAE), de forma a traçar estratégias em busca do aprimoramento do modelo de avaliação de desempenho por competências, que impliquem em verdadeira mudança dos hábitos atualmente existentes, o desenvolvimento individual e institucional, ampliar os conhecimentos e qualificação do servidor, e alcance dos demais objetivos da avaliação de desempenho.

As respostas dos questionários e das entrevistas realizadas junto aos membros das comissões permitiram verificar que na Regional estudada há muitos pensamentos diferentes acerca da avaliação de desempenho, sendo verificado que, por parte da maioria há algum tipo de insatisfação. É importante, portanto, uma uniformização de procedimentos e ideias que devem ser levados em conta neste processo.

Verificou-se que poucos resultados práticos advêm da avaliação de desempenho, o que denota o seu não funcionamento como um instrumento de eficiência, sendo considerada, por boa parte dos participantes, como uma mera burocracia, de preenchimento de formulários e alimentação de sistema. Percebe-se que a avaliação agrega muito pouco no desenvolvimento profissional dos servidores, e que tem sido marcada também pelo descrédito de notas elevadas e de uma aparente dificuldade de avaliar o desempenho profissional, em alguns casos, devido à distância entre avaliador e avaliado, seja ela física, dentre os vários setores existentes em uma diretoria, ou de contato, já que na visão de alguns avaliados os membros da comissão não conhecem o trabalho que desenvolvem.

Faz-se necessário que a credibilidade no processo de avaliação de desempenho seja instaurada, visto que desde a sua implementação os servidores demonstram, aparentemente, uma desconfiança do processo, inclusive do modelo atualmente existente.

A avaliação de desempenho tem sido um instrumento elogiado e criticado no decorrer dos anos, e muitas vezes, causador de insatisfação entre os envolvidos. Há argumentos favoráveis, no sentido de que como todo instrumento de seleção, possui

distorções, mas também, que o querer crescer, e se desenvolver é inerente à natureza humana. Para que isto ocorra, é necessário então seguir os instrumentos da forma adequada, a fim de reduzir a subjetividade, daqueles que integram o processo de avaliação, de forma que a meritocracia seja desenvolvida na administração não apenas como critério de seleção por meio de concurso público, mas também como meio de proporcionar a capacidade de realização com base no potencial dos indivíduos, respeitando a individualidade de cada um no contexto da organização, dentro do que se entende como igualdade (BARBOSA, 1996).

A avaliação deve ser compreendida como possibilidade de desenvolvimento decorrente de uma cultura de planejamento e acompanhamento do desempenho, como pensada na sua criação. Neste contexto, o *feedback*, na medida em que analisa o que foi feito durante um ano e permite corrigir o que será feito no próximo, faz-se indispensável para que sejam obtidos resultados práticos de desenvolvimento, saindo da teoria e da mera formalização, para encontrar um caminho mais voltado ao aprimoramento profissional do servidor e da instituição por ele representada, e conseqüentemente, o alcance da eficiência.

Devem-se buscar meios de fazer com que gestores, que são as chefias imediatas, membros de comissão e avaliados, na qualidade de servidores públicos que são, não sejam resistentes ao processo de avaliação de desempenho, de avaliar e ser avaliado, de uma forma imparcial, sem punir e nem supervalorizar, mas sim, juntos construindo o desenvolvimento e os resultados. Para isto, é importante uma integração dos servidores para que se sintam responsáveis pelas metas individuais, as da equipe e as da organização.

Desta forma, a elaboração do PAE, deve-se dar com base em ações voltadas para superação das principais dificuldades apresentadas no processo de avaliação de desempenho, quais sejam: notas artificialmente elevadas, descrédito e burocratização, falhas na elaboração do PGDI, dificuldades de avaliar e ser avaliado, instrumento de avaliação e sua complexidade, além da ausência de *feedback*.

De acordo com Carbone *et al.* (2016), a gestão por competências surge na busca de promover mais aprendizagem e conhecimento dentro de uma organização, a fim de se atingir os seus objetivos. Esse fundamento é que deve nortear o plano de ação, a fim de buscar melhor conhecer e desenvolver as competências essenciais, de cada servidor, proporcionando melhorias individuais em seus

conhecimentos, atitudes e habilidades, de forma que isto possa refletir na organização.

Assim, as melhorias de que o Processo de Avaliação necessita devem ser feitas em duas frentes de ação. A primeira, por meio de um curso de formação de avaliação de desempenho de gestores e servidores, para disseminar entre todos a finalidade, objetivos e a importância da avaliação de desempenho, abordando aspectos práticos e também temas de trabalho. Entretanto, também é necessária uma segunda frente de ação, na qual são propostas ações práticas de mudanças nos procedimentos da avaliação que não impliquem em alteração de legislação.

Com base nestas duas ações, uma de formação para a avaliação de desempenho, e outra, mais direcionada aos aspectos procedimentais da avaliação de desempenho, objetiva-se aprimorar o processo de avaliar e ser avaliado, conforme será demonstrado mais detalhadamente a seguir.

### **3.1 O curso de formação para avaliação de desempenho: Adequação entre teoria e prática**

Como já mencionado, um processo de avaliação de desempenho, durante a sua implantação, deve observar a fase de conhecimento, de implementação, e a de comprometimento, e todas essas fases devem ser cercadas por comunicação e treinamento (MARRAS, 2012). Foi possível constatar que essas fases, aparentemente, não atingiram a sua finalidade na implantação da Avaliação de 2004 até hoje na SEE/MG, bem como os objetivos da Avaliação, sendo percebida, na realidade, apenas uma aferição do desempenho, mas restrita à fixação de notas.

Para resolver estas distorções, foi pensado um curso de formação para a avaliação de desempenho, a ser desenvolvido no ano de 2019 na Superintendência Regional de Ensino de Passos, com teoria e prática, para os servidores, sejam eles gestores ou servidores. O curso pretende a uniformização dos entendimentos sobre a ferramenta de gestão e um maior envolvimento de todos para que se possa dar credibilidade aos procedimentos, por meio da sensibilização de avaliadores e avaliados da importância da avaliação, extinguindo a cultura de que avaliar seria apenas dar nota.

Na elaboração do presente Plano de Ação Educacional, será utilizada a ferramenta 5W2H, para o seu planejamento e monitoramento, visando facilitar o

entendimento e a participação de todos os envolvidos no processo de avaliação. (VERGARA, 2006). A simplificação do plano será mediante as sete proposições que estabelecem: O quê? Por quê? Onde? Quando? Quem? Como? e Quanto?

No Quadro 8, utilizando da ferramenta 5W2H, apresenta-se a síntese as ações de formação.

**Quadro 8: Síntese do Curso de Formação para a Avaliação de Desempenho**

What	O quê?	Proposta de Curso de Formação para a Avaliação do Desempenho
Why	Por quê?	Visando superar os entraves evidenciados com a pesquisa realizada, para dar credibilidade ao processo de avaliação, é necessário que todos os servidores compreendam os seus objetivos e finalidades, sentido em que a formação é essencial para que todos se sintam parte integrante deste processo de desenvolvimento profissional e organizacional. A realidade existente, só pode ser modificada, corrigindo as eventuais falhas de implantação da avaliação, no comprometimento e implementação, que por meio de formação, que deve ser orientada por meio do conhecimento da importância, resgatando a comunicação e o treinamento, inerentes à implantação da avaliação de desempenho. A sensibilização dos envolvidos da importância da avaliação é essencial. Visando aprimorar os conhecimentos dos servidores sobre os mais diversos temas de trabalho, diante do fato de que para a maioria dos servidores da SRE de Passos, a avaliação de desempenho não vem possibilitando o desenvolvimento dos trabalhos em nível de organização e nem promovendo o desenvolvimento profissional, será realizado um levantamento de temas de trabalho de interesse do servidor, fato que, pode permitir o alcance desses dois objetivos da avaliação de desempenho, se capacitações forem realizadas.
Where	Onde?	Inicialmente na SRE de Passos.
When	Quando?	Durante o ano de 2019, com encontros presenciais na primeira quarta feira de cada mês. Além disso será utilizado ambiente virtual para o repasse do Curso.
Who	Quem?	Uma comissão formada por três pessoas, um membro de cada diretoria, que serão escolhidos pelos seus pares.
How	Como?	Serão 6 encontros, intercalando reuniões com diretores e membros de comissão, e servidores, em conjunto e separado. A primeira reunião em fevereiro será com a presença de todos para que possa ser formada uma comissão composta por membros de cada uma das diretorias que integram a SRE. Cada diretoria irá eleger um membro. As reuniões presenciais de março a junho serão em conjunto com os membros de comissão e diretores e servidores, mas por meio de turmas separadas, em ambiente virtual, com os mesmos temas teóricos e práticos referentes à avaliação de desempenho, sua importância e finalidade, a elaboração do PGDI e seus acompanhamentos, os instrumentos da avaliação de avaliação de desempenho e a importância do Feedback. Esgotados os módulos de avaliação, por meio de sugestões dos servidores através do Google Drive, será realizado um levantamento de temas de trabalho que o servidor tenha interesse em aprender. A última reunião no mês de julho será para compartilhar o aprendizado entre todos os envolvidos,

		analisando o que deve ser melhorado no âmbito da Regional de Ensino, dentro dos trabalhos que esta desempenha e dos resultados que ela espera alcançar como organização.
How Much	Quanto?	Não há despesas visto que o Curso será realizado mediante o uso de materiais e equipamentos da Regional de Ensino, valendo-se de seus próprios servidores para promover a formação.

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao Curso, inicialmente, seria criada uma comissão de capacitação, formada por membros das três diretorias. Cada diretoria indicaria um servidor para atuar como membro desta comissão, no ano de 2019, não podendo ser o Diretor e Supervisor da respectiva Diretoria. O processo seria coordenado pela Diretoria de Pessoal, por ser a área responsável pelo assunto de avaliação de desempenho no âmbito da regional. Esta comissão seria responsável por orientar estas ações práticas voltadas para a avaliação de desempenho, assessorando o Gestor Setorial, servidor responsável pela Avaliação, e também, por implementar um curso voltado para a avaliação de desempenho, com duração de 4 meses. Outra atribuição desta comissão seria o levantamento de temas, que permitissem uma posterior organização de cursos de formação sobre assuntos de trabalho, viabilizando oportunidades de formação profissional do servidor, o seu desenvolvimento, na medida em que possibilita aprimorar seus conhecimentos e habilidades, dentro dos temas de trabalho que o interessa.

O curso será dividido em módulos que visem à apropriação da teoria e prática da avaliação de desempenho, sua importância e finalidade, a elaboração do PGDI e seus acompanhamentos, os instrumentos de avaliação e a importância do *feedback*.

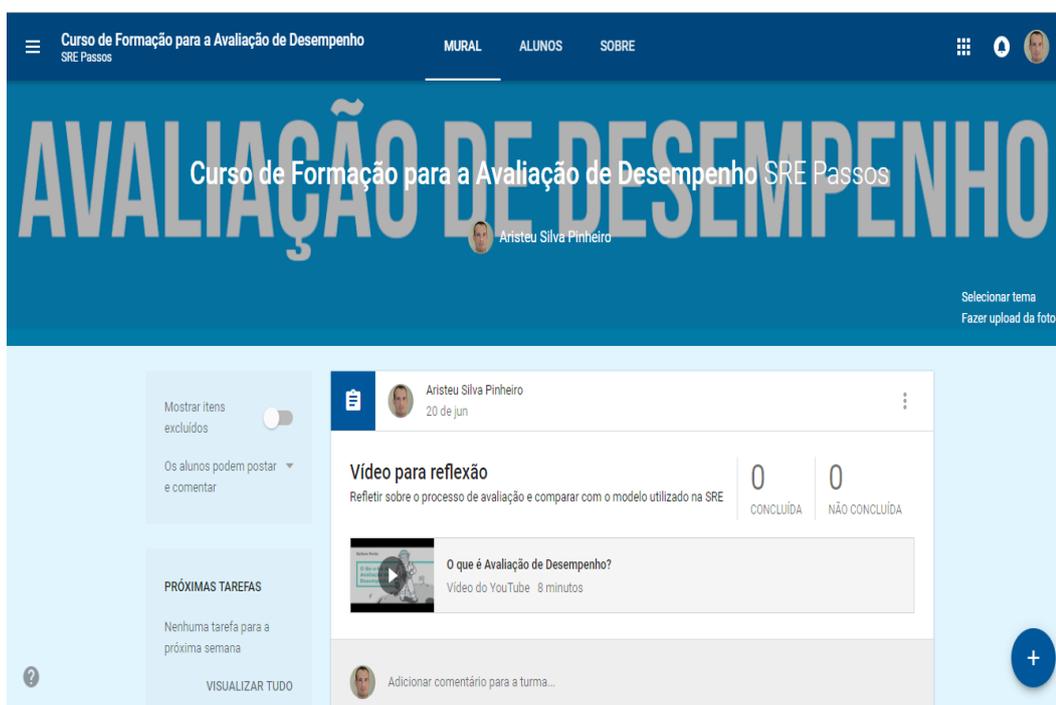
Os módulos buscarão também aprimorar o planejamento e a comunicação institucional no âmbito da Regional de Ensino, de acordo com a missão institucional estabelecida pela Secretaria de Estado de Educação, nível superior da organização, conforme os resultados que esta espera que sejam alcançados.

O objetivo do curso é formar gestores e servidores que façam com que a avaliação de desempenho se torne um instrumento gerencial apto à obtenção da eficiência dos trabalhos a serem desenvolvidos, sensibilizando-os deste fato, de forma que ocorra o desenvolvimento profissional de cada um dos servidores, a partir do momento em que haja o alinhamento da missão institucional com as condutas/ações individuais de cada um dos envolvidos.

O curso seria ministrado através *do Google drive*, sala de aula por meio do *Classroom*, com material de estudo e conteúdo voltado para avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional. Esta ferramenta encontra-se disponível no *e-mail* institucional de cada servidor, sendo gratuita a sua utilização, permitindo criar turmas em ambiente totalmente digital.

A ferramenta permite a criação de turmas separadas de servidores e gestores, de forma que se possa fazer a leitura de material, realizar provas e trabalhos, disponibilizar vídeos, podendo acompanhar em tempo real o acesso por parte de todos à plataforma de do Curso, conforme a Figura 1 a seguir:

**Figura 1: Ambiente do Curso de Formação para a avaliação de desempenho**



Fonte: Ambiente virtual do Curso de Formação - Elaboração do autor.

Feitas as considerações sobre como irá acontecer o curso, é necessário esclarecer como seria a sua organização. A proposta é que o Curso se inicie no mês de fevereiro e termine em julho. Serão 6 encontros presenciais, e também, atividades mediante a criação de turmas no ambiente virtual, formadas por diretores e membros de comissão, e por servidores. A primeira reunião será com a presença de todos para que possa ser formada uma comissão composta por membros de cada uma das diretorias que integram a SRE, indicada pelos seus pares. Esta comissão ficará responsável pelo curso de Formação para a avaliação de

desempenho e levantamento dos temas de trabalho para capacitação, devendo os servidores ao fazer sua escolha da forma mais democrática possível levar em consideração a finalidade de tal agrupamento.

Uma vez escolhidos os membros da comissão, nos meses de março a junho serão ministrados quatro módulos de avaliação de desempenho consoante a previsão do Quadro 9, que trata da organização dos módulos de formação:

**Quadro 9: Organização dos módulos de formação para a avaliação de desempenho**

<b>Módulos de Formação e Temas de Trabalho</b>	<b>Servidores</b>	<b>Diretores e membros de avaliação</b>
Módulo 1 - Gestão de pessoas	Março	Abril
Tema de Trabalho 1	Abril	Março
Módulo 2 - Gestão de desempenho	Maio	Junho
Tema de Trabalho 2	Junho	Maio

<b>Módulos de Formação e Temas de Trabalho</b>	<b>Turma 1 - Servidores</b>	<b>Turma 2- Diretores e membros de avaliação</b>
Módulo 1 – Avaliação de Desempenho – Importância e Finalidade	Março	Março
Módulo 2 – A elaboração do PGDI e seus acompanhamentos	Abril	Abril
Modulo 3 – Avaliação de avaliação de desempenho e seus instrumentos	Maio	Maio
Módulo 4 – A importância do Feedback	Junho	Junho

Fonte: Elaboração própria.

No Módulo 4, referente à avaliação de desempenho, haverá estudo específico sobre o *feedback* e a sua importância, para que avaliação de desempenho promova de fato resultados individuais e institucionais na Regional de Ensino. A conscientização de que o *feedback* é uma ferramenta de aprimoramento do servidor deve ser o foco, visando superar que este retorno seja pensado como sendo algo pessoal.

No mês de julho, a última reunião seria de encerramento do curso com servidores, diretores e membros de avaliação para que todos possam compartilhar o conhecimento obtido durante o período com o Curso de Formação, assim poderá se verificar os resultados de toda a Regional de Ensino, e também, para refletir e planejar o que seria necessário para a melhoria dos trabalhos desenvolvidos.

No decorrer dos módulos a serem ministrados, no intuito de agregar conhecimento aos servidores e gestores, específicos quanto ao tema de avaliação de desempenho por competências, é importante lembrar que o *site* da Secretaria de

Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), possui uma parte específica de gestão de pessoas, onde podem ser verificados assuntos de desempenho e desenvolvimento, dentre eles a ADI, a AED, e ADGP, este é um espaço chamado trilhas de desenvolvimento, em que podem ser encontradas oportunidades de desenvolvimento dos conhecimentos, atitudes e habilidades de servidores e gestores, entendidas como competências essenciais, dentro do que prevê o atual modelo de avaliação de desempenho.

Na pauta dos módulos, para estudo, a cada uma das competências essenciais, Comprometimento Profissional, Foco no Cliente, Foco em Resultados, Inovação, Trabalho em Equipe, a Comissão poderá se valer das trilhas de desenvolvimento, do *site* da SEPLAG, há diversos *links* por tópicos específicos, com indicações de artigos, vídeos, livros, filmes, que visam oportunizar aos servidores o desenvolvimento dessas competências. Para a formação dos gestores, também há este espaço, mas voltado às competências de Compartilhamento de Informações e Conhecimentos, Comportamento Inovador, Gestão de Pessoas, Liderança de Equipes, Orientação para Resultado e Visão Sistêmica.

Este ambiente virtual já existente pode ser de grande utilidade para o desenvolvimento do servidor por competência essencial, como as ações de desenvolvimento, assim como previstas no instrumento de avaliação, através de reflexões voltadas ao desenvolvimento do servidor, dentro das entregas firmadas em seu PGDI, dentro dos conhecimentos, habilidades e atitudes que serão necessárias para realizar o que se comprometeu em seu plano. Estas informações poderão ser filtradas a cada módulo e disponibilizadas no ambiente virtual de sala de aula, para que todos tenham acesso.

Estes fatos permitirão à comissão avaliar de fato um servidor que está buscando o desenvolvimento, valorizando suas competências, assim como poderão prever uma organização que valoriza a meritocracia, permitindo qualidade aos trabalhos e o alcance não somente da estabilidade do serviço público, mas também da eficiência. Além disso, haveria uma redução da burocracia que tanto cerca a administração pública, enquanto organização, através de um instrumento que, de fato, represente o que se entende por *Accountability*.

O levantamento de temas de trabalho ocorrerá por meio de questionário a ser aplicado no *Google Drive*, no qual os servidores farão opções em uma lista previamente elaborada pela Comissão de Formação, sobre os mais diversos

assuntos de cada diretoria. Tal fato, se concretizado por meio de capacitações, que poderão ocorrer pelo mesmo ambiente virtual criado para formação para avaliação de desempenho, poderá permitir que, uma vez aprendendo sobre determinado tema, o servidor possa ser remanejado eventualmente, caso seja de seu interesse, e percebido que os conhecimentos, habilidades e atitudes que este possua, recomendem esta mudança de trabalho dentro de uma diretoria ou entre as diretorias.

### 3.2 Ações práticas de aprimoramento do processo de avaliação de desempenho

Paralelo à proposta de formação, é importante realizar alterações procedimentais do Processo de Avaliação, em uma tentativa de mudança dos hábitos existentes no processo avaliativo, mais rapidamente, por meio de ações práticas pontuais em cada um dos entraves verificados.

O planejamento destas alterações procedimentais, quanto à avaliação de desempenho, será estruturado e monitorado conforme o Quadro 10 com base na ferramenta 5W2H, visando a simplificação da compreensão e assimilação do plano a ser adotado por todos os envolvidos, de forma que esta percepção, os leve a perceber o quanto é importante essa participação.

**Quadro 10: Síntese das Ações Práticas para aprimorar o processo de Avaliação de Desempenho**

5W2H		
What	O quê?	Proposta de alterações no processo de avaliação de desempenho
Why	Por quê?	Os entraves constatados no processo de avaliação de desempenho da Regional de Ensino de Passos, permitem ações gerenciais que possibilitam a sua correção de maneira mais ágil, dentro da legislação vigente. Estas ações podem permitir que o desempenho seja de fato gerenciado, e também podem viabilizar que o resultado esperado pela organização, seja pactuado de forma individual no PGDI de cada servidor, dando ciência ao servidor dos resultados, na medida que acompanha, avalia e modifica as ações a partir do feedback. É necessário na visão de servidores e membros de comissões serem avaliados por quem conhece seu trabalho, e por meio de sua própria visão (autoavaliação) que será considerada na elaboração de sua nota.
Where	Onde?	Na Superintendência Regional de Ensino de Passos
When	Quando?	Durante o ano de 2019, do início ao término do processo anual de avaliação.
Who	Quem?	Diretor da SRE, Diretor de Pessoal, Diretor Administrativo e

		Financeiro e Diretor Educacional, membros de comissão e equipe de avaliação de desempenho.
How	Como?	Constatado que por vezes a sobrecarga de trabalho não permite a chefia imediata elaborar o PGDI em conjunto com o servidor, o Diretor atribuirá a função por meio de delegação para o Supervisor de cada Diretoria, para que o início do processo de avaliação ocorra da forma correta sendo fixadas as entregas de cada servidor de acordo com os resultados esperados pela organização. Como forma de integrar o servidor ao processo de avaliação, por meio da entrevista com a Chefia Imediata e a Comissão, ele terá a tarefa de avaliar os seus trabalhos, por meio de uma autoavaliação, que será ser levada em consideração na fixação de sua nota ao final. Para que o avaliado sinta que alguém que está na comissão conhece o seu trabalho, a formação da comissão, que ocorre por meio de eleição, definirá como critério para esta escolha, que cada um deve ser de um setor, para melhor conhecimento dos trabalhos a serem avaliados. Além disso, haverá uma reunião final para o <i>feedback</i> , por diretoria, notificando quanto às notas individualmente e apresentando por equipe os resultados obtidos e verificando o que precisa ser melhorado em âmbito pessoal e organizacional.
How Much	Quanto?	Não há despesas visto que são apenas mudanças procedimentais.

Fonte: Elaboração própria.

A primeira ação sugerida, que pode ajudar e melhorar avaliação, é fazer com que o PGDI seja elaborado em conjunto com a chefia imediata. Para isto seria delegado ao Supervisor de cada Diretoria tal incumbência, quando não fosse possível a sua realização pelo seu Diretor. Desta forma, o início da avaliação de desempenho estaria mais alinhado às metas institucionais e àquilo que se espera como resultado dos trabalhos, por meio do instituto da delegação, que consiste apenas em meramente transferir as atribuições. É importante destacar que o Decreto 44559/2007, em seu art. 10, § 1º, autoriza a possibilidade de delegação, por meio de atribuição por parte do dirigente máximo do órgão ou entidade. (MINAS GERAIS, 2007).

A segunda das ações práticas, com fim de qualificar a avaliação feita pela comissão, integrando o servidor avaliado à tarefa de também avaliar, seria adotada a entrevista com a Chefia imediata como obrigatória, usando esta ferramenta, para que fosse feita a autoavaliação, de forma que esta seja utilizada como critério na elaboração da sua nota final.

A entrevista com o servidor, de acordo com art. 9 do Decreto 44559/2007, deve ocorrer antes do Preenchimento do Termo de Avaliação, sendo a sua realização um critério a ser definido por parte da chefia imediata ou da comissão de

avaliação, possuindo como formalidade apenas a necessidade de ser reduzida a termo (MINAS GERAIS, 2007). Para servir como entrevista, além de ouvir o servidor quanto ao seu trabalho, seria solicitado que ele atribuisse no instrumento de avaliação as notas e que escrevesse o que ele sentiu dificuldade em realizar, o que ele entende como necessário aprender para melhor desenvolver as atividades que lhe foram atribuídas.

Um dos pontos que membros de comissão e avaliados destacaram, e que consistirá na terceira ação, é o fato de quem avalia não conhece por inteiro o trabalho que cada um exerce, dentro de cada uma das Diretorias, devido à existência de vários setores ou divisões dentro desta, com atividades e trabalhos bem diversificados. O conhecimento do trabalho desenvolvido pelo avaliado é importante no momento da avaliação, para que esta ocorra da forma correta, e inclusive ao final do processo, para que o *feedback* espelhe, de fato, o que precisa ser melhorado na busca do resultado.

Neste sentido, ao realizar as eleições ou indicações de membros de comissão de avaliação de desempenho, deve-se estabelecer critérios de escolha, de forma que cada setor de uma diretoria tenha um representante para avaliar. Esta possibilidade de adoção de critérios para formação das comissões, possui previsão, no § 4º do Decreto 44559/2007, neste caso será necessário que em ato próprio o Diretor da SRE, no caso a autoridade máxima do órgão, defina o critério como regra (MINAS GERAIS, 2007). A adoção deste critério, certamente, irá dar mais credibilidade à comissão, visto que os avaliados terão a percepção de que estão sendo analisados em seus trabalhos por seus pares que conhecem o dia a dia de sua rotina.

A quarta ação ocorrerá como uma ação gerencial, sendo a sua realização essencial para que possa ocorrer o desenvolvimento do servidor, com base no *feedback*, que consoante o próprio modelo de formulário do PGDI, presente da Resolução Seplag nº 1/20013, traduz “ uma ferramenta eficaz para melhoria do desempenho pessoal e profissional”. (MINAS GERAIS, 2013).

A avaliação de desempenho como forma de monitoramento dos trabalhos que são desenvolvidos deve, todo momento, dar um retorno ao servidor de como ele está desempenhando as entregas que foram acordadas em seu PGDI. Como lembra Pontes (2016), o *feedback* pode ser no dia a dia de maneira informal, mas não pode em momento algum ser esquecido visto que ele que permite extrair o melhor

aproveitamento dos servidores, e conseqüentemente, a melhoria dos trabalhos de uma organização.

Não há uma previsão nas legislações existentes e nem espaço no formulário para que se realize o *feedback* final, exceto os acompanhamentos no decorrer do processo de avaliação são assim considerados, mas nada impede que tal medida de reunião seja adotada, se é para realizar aquilo que é considerado a essência de um processo de avaliação.

A cada final de ano, terminada a avaliação por parte da comissão, no intuito de apresentar objetivamente os resultados da avaliação, será realizada uma reunião, por diretoria, para a notificação das notas de forma individual, com posterior apresentação de resultados para todos os servidores da equipe, por meio de gráficos de desempenho dos trabalhos realizados. Estas ações podem tornar palpável o resultado obtido pela diretoria, e principalmente, materializando as atividades desenvolvidas naquele corrente ano. Esta reunião irá permitir utilizar a avaliação de desempenho como forma de gerenciar o desempenho individual e institucional, o que pode permitir retirar um pouco o foco da avaliação apenas na nota por parte do servidor, de forma que ele pense mais nos resultados de suas práticas diárias.

Com a apresentação dos resultados, pode ser dado o primeiro passo na busca da mudança de cultura, de apego pela nota, para um contexto em que cada ação se torne uma consequência de resultados alcançados, diante das competências apresentadas por cada um dos servidores, dentro do que foi estabelecido como meta acordada em seu PGDI, firmado de acordo com os objetivos da organização.

Lembrando que as organizações são grupos que visam realizar finalidades ou objetivos como ensina Maximiano (2010), e uma Regional de Ensino possui trabalhos que estão ligados diretamente à promoção da educação em si, estes na área da Diretoria Educacional, mas que, entretanto, há outros trabalhos que são necessários para que esta atividade final ocorra, como a contratação de servidores e o repasse de recursos orçamentários que estão ligados à Diretoria de Pessoal e à Diretoria Administrativa e Financeira.

Das particularidades e diferentes finalidades de cada Diretoria, é que se torna importante uma reunião final, de forma a explicitar o papel de cada uma das equipes e dos servidores na realização da finalidade institucional. É preciso que o servidor

compreenda que cada um com o seu trabalho, de alguma forma, é responsável por na busca de uma educação que atinja os fins constitucionais previstos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A burocracia é uma realidade no contexto da administração pública, mas deve-se buscar o tipo ideal, como lembra Maximiano (2010), outrora mencionado, com formalidade, impessoalidade, profissionalismo. O mérito do desempenho do modelo gerencial de administração deve ser preservado dentro da individualidade e capacidade de cada um dos servidores.

A avaliação de desempenho se constitui como um instrumento na busca de concretizar a eficiência na Administração pública, através da Emenda Constitucional 19/1998 à Constituição Federal de 1988. Em Minas Gerais, ela ganha seus contornos no ano de 2003, por meio de uma reforma gerencial denominada Choque de Gestão que visava dar mais qualidade aos serviços públicos.

O que se percebe é que desde 2004, quando foi implantada, na Secretaria de Estado de Educação até os dias de hoje o processo vem apresentando algumas dificuldades na realização a partir do que foi idealizado. O procedimento tem se tornado uma mera atividade burocrática de preenchimento de formulários, e não um instrumento de gestão voltado ao resultado. E, dada a subjetividade de avaliar, as etapas apresentam vícios, como preenchimento do PGDI de forma isolada pelo servidor, notas elevadas, ausência de *feedback*, que levam ao seu descrédito.

É neste contexto, em que aparentemente muito pouco resultado é obtido que se insere o problema de pesquisa, que foram investigados os principais entraves encontrados em todas as etapas do processo de operacionalização e desenvolvimento da avaliação de desempenho dos servidores da Superintendência Regional de Ensino de Passos, para que se pudesse pensar um plano para superá-los.

Partindo destas circunstâncias, o capítulo 1 procurou mostrar os conceitos e os objetivos da avaliação de desempenho, seu surgimento e origem na administração pública brasileira, e no Estado de Minas Gerais, sendo explicada as estruturas e atribuições da SEE/MG quanto ao tema. Além disso, os tipos e espécies de avaliação de desempenho no Estado, o seu uso e as metodologias utilizadas, para depois adentrar no processo como deveria ser e como de fato ocorre. As falhas na elaboração do PGI, as dificuldades de avaliar e ser avaliado, as notas altas e a realidade, o descrédito e a burocratização do processo de avaliação de desempenho da SRE de Passos, a falta de *feedback* de uma forma que busque o aprimoramento,

são circunstâncias que se apresentam e que têm impedido que se atinja a finalidade da avaliação, impondo poucos resultados práticos, ficando só na teoria.

No capítulo 2, foi apresentada a administração pública, seus conceitos e principais princípios norteadores. Houve a apresentação dos modelos de administração pública, visando à compreensão do que vem a ser organização, como decorrência do fato humano que visa realizar objetivos comuns e da burocracia que lhe cerca.

A meritocracia e a *Accountability* foram abordados, visto que estariam ligados à avaliação de desempenho, na busca do interesse público e da eficiência. Também foram feitas reflexões teóricas sobre a avaliação de desempenho.

Com base na metodologia de estudo de caso, valendo-se de questionários aplicados aos avaliados e de entrevistas realizadas com os membros de comissão, foi possível apurar que os entraves apresentados, de fato têm ocorrido. Além disso, foi possível verificar a quantidade de pensamentos diferentes e extremos existentes, quando o assunto é avaliação de desempenho.

Foi constatado que a maioria dos servidores possui formação muito além da necessária para a investidura no seu cargo, entretanto, foi verificado que são realizadas poucas capacitações voltadas para o aprimoramento do trabalho realizado por parte do órgão superior, quando do seu ingresso nos quadros da Superintendência Regional de Ensino e no decorrer de sua carreira.

O PGDI é elaborado sozinho pelo servidor, na maioria dos casos, por conta da sobrecarga de trabalho, o que também impede que sejam apontadas ações de desenvolvimento, os acompanhamentos no decorrer do processo e o *feedback* ao seu final. Segundo a maioria, existe um *feedback*, mas de acordo com as respostas nas perguntas discursivas e nas entrevistas com os membros de comissão ele não ocorre como deveria. O fato é que se faz necessário que ele seja compreendido pelo servidor como sendo uma orientação de trabalho e não como uma crítica pessoal.

Não há desenvolvimento individual, profissional e da organização motivado pela avaliação de desempenho. Não há também relação das notas com a realidade do setor, sendo verificado que as notas, em sua maioria, são elevadas, segundo os relatos dos servidores e informações obtidas junto à Diretoria de avaliação de desempenho.

Segundo os participantes da pesquisa, o instrumento de avaliação não está adequado aos cargos e funções, por ser muito subjetivo. Além disso, há um

entendimento de que não é tarefa fácil avaliar o colega, mas que não há desconforto em ser avaliado no dia a dia. A avaliação por comissão não influencia na nota, mas segundo alguns, o lado afetivo pesa, e algumas influências externas podem ocorrer. O sigilo e a metodologia da ADGP poderiam gerar um resultado mais real, na opinião de alguns participantes.

A maioria considerou que a finalidade da avaliação de desempenho é a eficiência e que é um instrumento necessário no contexto da administração pública, entretanto, não atinge a sua finalidade. Apesar de não ser vista como punitiva a avaliação tem sido considerada uma mera burocracia, havendo resistência ao processo.

No capítulo 3, propôs-se o Plano de Ação Educacional com um curso de formação para a avaliação do desempenho e de ações práticas voltadas para correção do processo de avaliação, o que pode ser relevante para melhorias do processo de avaliação, como forma de desenvolvimento do servidor e busca da eficiência.

O grande desafio da avaliação de desempenho, e que se busca superar com este PAE, reside nesta questão de reconhecer o potencial de cada um, os seus conhecimentos, habilidades e atitudes esperados pelo modelo de avaliação de desempenho por competências. Partindo deste reconhecimento, dentro do que se entende como meritocracia, avaliar os seus resultados, de forma imparcial, não deixando com que a subjetividade inerente ao processo o torne uma mera burocracia, sem resultado efetivo algum, mas que se torne algo motivador, gerador de conhecimento e resultado para as atividades que devem ser desempenhadas.

Para que se possa superar este desafio é necessário mudar os hábitos existentes, buscando a cada momento, o envolvimento de todos os atores responsáveis pela avaliação de desempenho. Servidor, equipe e instituição devem formar um vínculo de identificação com os objetivos previstos pela organização, de forma que muito mais que alcançar os resultados esperados, ocorra o desenvolvimento pessoal e profissional, fato que está diretamente ligado à avaliação de desempenho.

A obtenção dos fins da avaliação de desempenho tem encontrado dificuldade em se concretizar em uma organização, em que a burocracia é uma de suas realidades, devido à dificuldade de assimilação dos servidores e gestores, que acabam por se acostumar com hábitos que se tornam entraves ao processo. Neste

contexto, é preciso a todo momento compreender temas como a gestão de pessoas, gestão de desempenho, gestão de competências. Além disso, é preciso estudar a avaliação e seus instrumentos, para que de fato ocorra a valorização do servidor, com base em um ambiente em que exista a meritocracia, mas que também, esteja presente a *Accountability*, tentando continuamente corrigir os vícios desde a implantação do processo de avaliação, que pode e deve ser mais que mero preenchimento de formulários e alimentação de sistema.

É necessária uma mudança de comportamentos dentro da Secretaria de Estado de Educação, com base nos dados obtidos no presente trabalho, e como já apontado em outros, realizados por Abate (2015) e Sampaio (2015). A compreensão de que a avaliação é ininterrupta, ou seja, termina um ciclo em um ano, e já inicia o outro de onde parou, é um caminho que pode modificar o panorama existente, quanto à cultura de avaliação, tentando superar as barreiras existentes quanto a avaliar e ser avaliado, de preocupação apenas com a nota e de ausência de um retorno, *feedback*, ao servidor de forma que este possa ter ciência de seu desempenho e oportunidade de se aprimorar

Há que se pensar em avaliação, não apenas como mais um dos procedimentos burocráticos existentes, mas sim como um instrumento contínuo de desenvolvimento que viabilize a busca e melhoria de resultados de uma organização. Para que a teoria se torne uma realidade, a participação e o comprometimento de todos é fundamental para se construir novos hábitos, e com base na presente pesquisa, e este é o principal desafio a ser vencido pela avaliação de desempenho.

## REFERÊNCIAS

ABATE, Patricia Beatriz Natalio Borges. **A Implantação Da Avaliação De Desempenho Por Competências Na Secretaria De Estado De Educação De Minas Gerais No Ano De 2014**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P.194. 2015. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/a-implantacao-da-avaliacao-de-desempenho-por-competencias-na-secretaria-de-estado-de-educacao-de-minas-gerais-no-ano-de-2014/>>. Acesso em: 07 maio 2017.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997.

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Finanças públicas, democracia e *accountability*. In: ARVATE, Paulo Roberto; BIDERMAN, Ciro. **Economia do Setor Público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 18. ed. São Paulo: Método, 2010.

AUGUSTO, Maria Helena Oliveira Gonçalves. **A regulação das políticas educacionais em Minas Gerais e a obrigação de resultados: O desafio da Inspeção Escolar**. Belo Horizonte: UFMG, 2010.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

\_\_\_\_\_. **Meritocracia à brasileira: O que é o desempenho no Brasil**. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Ano 47, v. 120, n. 3, Set-Dez 1996.

BAVARESCO, Giovanna Casanova; SALVAGNI, Julice. Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 3, p. 330-346, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 284**, de 28 de outubro de 1936. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1930-1949/L284.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L284.htm)>. Acesso em: 19 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8112**, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 19 ago. 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração pública Burocrática à Gerencial**. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Ano 47, n. 1, jan-abr 1996.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; SILVA, Kleuton Izidio Brandão e. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves. Reestruturação Produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

COUTINHO, Ana Luísa Celino. **Servidor público**: reforma administrativa, estabilidade, empregado público, direito adquirido. Curitiba: Juruá, 2010.

CUNHA JUNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Administrativo**. 9. ed. Salvador: Juspodvm, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall. 2003.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 115, p. 139-154, mar. 2002.

FARO, Eduardo Soares da Costa. A construção do novo modelo de gestão de desempenho por competências no governo do Estado de Minas Gerais: etapas, metodologia e fatores críticos para o sucesso da implementação. In: Congresso CONSAD De Gestão Pública, III, Brasília, 15 a 17 de março de 2010. **Anais...**Brasília: CONSAD, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão por competência e a estratégia organizacional. In: Fleury, M.T.L. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Cadernos de Psicologia e Educação – Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodolfo a. **Novo Curso De Direito Civil 1 - Parte Geral**. 13. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

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

GODOY, Arilda Schimidt. **Pesquisa Qualitativa e Tipos Fundamentais**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf> >. Acesso em: 01 nov. 2017.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; FREZATTI, Fabio; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SUZART, Janilson Antônio da Silva. Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. **Rev. adm. contemp.** [online], v. 21, n. spe, p.1-21, 2017.

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

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHAN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MACHADO, Rosemeire Vieira. **Meritocracia no serviço público brasileiro**: Alguns tópicos para reflexão. Curitiba, 2011. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1206/1/CT\\_GPM\\_I\\_2011\\_70.PDF](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1206/1/CT_GPM_I_2011_70.PDF)>. Acesso em: 15 out. 2017.

MAFFINI, Rafael da Cãs. **Direito Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

MARCONI, Marina de Anadrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 3. ed. Salvador : Juspodivm, 2007.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo**. 4. ed. Niterói: Impetus, 2010.

\_\_\_\_\_. **Servidores Públicos**. Niterói: Impetus, 2010.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; MORAIS, Kelly; SILVA, Mariane Coimbra. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 2, Mar./Apr. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552014000200004&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552014000200004&lang=pt)>. Acesso em: 21 maio 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. 2. ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília Gonzaga de Lima e Silva. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros 2006.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 25 ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

\_\_\_\_\_. **Curso de Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. 1989. Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. 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 43764**, de 16 de março de 2004. Disponível em:

<[https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43764&comp=&ano=2004&aba=js\\_textoAtualizado#texto](https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43764&comp=&ano=2004&aba=js_textoAtualizado#texto)>. Acesso em: 30 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto 44559**, de 29 de junho de 2007. Disponível em

<<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=Dec&num=44559&comp=&ano=2007>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. 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 45849**, de 27 de dezembro de 2011. Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45849&comp=&ano=2011&texto=consolidado>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto 45851**, de 28 de dezembro de 2011. Disponível em:

<<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45851&ano=2011>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Diretoria de Avaliação de Desempenho**. Disponível em:

<<http://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Diretoria de Avaliação de Desempenho**. Disponível em

<[http://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1673&Itemid=100067](http://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1673&Itemid=100067)>. Acesso em: 30 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania - 10 Anos de Desenvolvimento em Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013 (p. 115-124). Disponível em: <[https://pt.slideshare.net/renata\\_vilhena/choque-de-gestao-10-anos](https://pt.slideshare.net/renata_vilhena/choque-de-gestao-10-anos)>. Acesso em: 21 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei 15.293**, de 05 de agosto de 2004. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Lei&num=15293&ano=2004>>. Acesso em: 19 ago. 2017

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_. **Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais**. Avaliação de Desempenho. Belo horizonte. 2013. Disponível em: <<http://conversandosobregestao.mg.gov.br/images/cartilhas/10.%20Avaliacao%20de%20Desempenho.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.

\_\_\_\_\_. 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.

MORAES, Glauco Costa de. Meritocracia: Análise Teórico-Conceitual. **Revista FUNCEB**, Brasília, v. 22, ago. 2012.

NEUBERT, Luiz Flávio. Organizações complexas: Burocracia, poder e racionalidade. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 6, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/141/93>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

NEVES, Fernanda de Siqueira; SILVA, Frederico César da. **O Estado para Resultados em Minas Gerais**: inovações no modelo de gestão. Disponível em: <[http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/137/3/C1\\_PP\\_O%20ESTADO%20PARA%20RESULTADOS.pdf](http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/137/3/C1_PP_O%20ESTADO%20PARA%20RESULTADOS.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2017

OLIVEIRA, Virgílio Cezar da Silva. O que é a administração pública. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. (Orgs.). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

\_\_\_\_\_. **Paradigmas de Administração Pública**. In: \_\_\_\_\_. Sociedade, Estado e administração pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras. 2009. 301 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Entre a administração e a política: os desafios da gestão pública**. 2003. 224 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Departamento de Ciências Políticas do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000289746&opt=4>>. Acesso em: 06 out. 2017.

PECI, Alketa; LEMOS, Carolina Siqueira; MILAGROS, Cecília; VÉRAS, Marcelo Lima. 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 abr. 2014.

PINHEIRO, Aristeu Silva. **A estabilidade no serviço público e sua correlação com outros institutos**. Passos – MG, 2010.

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**. 12. ed. São Paulo: LTr, 2014.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 13. ed. São Paulo: LTr, 2016.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 1996.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes Queiroz. **Choque de Gestão em Minas Gerais (2003-2010)**: Um exemplo de inovação no setor público? Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2009.

RAMIRES, Elida Maia; DAVID, Marcus Vinicius. Governabilidade, Governança e *Accountability*. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. (Orgs.). **Administração pública contemporânea**: política, democracia e gestão. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

REYNAUD, Paula Debiasi; TODESCAT, Marília. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017.

ROCHA, Arlindo Carvalho. **Accountability na Administração Pública**: a Atuação dos Tribunais de Contas. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS716.pdf>>. Acesso em 15 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Accountability na Administração Pública**: Modelos Teóricos e Abordagens. 2011. Disponível em: <[https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewFile/314/pdf\\_162](https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewFile/314/pdf_162)>. Acesso em: 15 out. 2017.

SAMPAIO, Fabiane Pimenta. **Avaliação de Desempenho Individual (Adi) Dos Servidores Públicos Na Superintendência Regional de Ensino De Teófilo Otoni**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. p. 137. 2015.

SILVA, Jomara; BERNARDI, Mônica; JORGE, Maria Aparecida. Avaliação de Desempenho Individual. In: VILHENA, Renata et al (Orgs.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: Políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte, MG, 2006. P. 161-189. Disponível em: <[https://pt.slideshare.net/renata\\_vilhena/o-choque-de-gesto-em-minas-gerais-9649833](https://pt.slideshare.net/renata_vilhena/o-choque-de-gesto-em-minas-gerais-9649833)>. Acesso em: 21. maio 2017.

SOARES, Vanessa Brulon Soares; DARBILLY, Leonardo Vasconcelos Cavalier; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: Uma Análise a Partir do Paradigma Multidimensional de Benno Sander. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg490.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2017.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Desempenho**: julgamento ou diálogo? 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de Desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da Qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

\_\_\_\_\_. **Metódos de coleta de dados do campo**. São Paulo: Atlas. 2009.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatorios de pesquisa em adminitração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2010

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

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZWICK, Elisa; TEIXEIRA, Marília P. R; PEREIRA, PEREIRA, José Roberto; BOAS, Ana Alice V. Administração Pública Tupiniquim: Reflexões a Partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. In: **Gestão Social como caminho para a redefinição da esfera pública. ENAPEGS**, Florianópolis, 2011. Disponível em <<http://www.ppgp2.caedufjf.net>>. Acesso em: 26 ago. 2016.

## APÊNDICES

### APÊNDICE - I

#### I – Questionário para os servidores da SRE de Passos

Prezada (o) Colega,

Meu nome é Aristeu Silva Pinheiro, estou realizando este questionário para a elaboração do trabalho final do Mestrado em Gestão e Avaliação Educacional pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

Este questionário tem por objetivo fornecer informações para a análise do processo de avaliação de desempenho dos servidores avaliados no modelo por competências e de alguns problemas que eventualmente nele existam, no âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Passos.

Sua participação será fundamental na identificação e resolução destes problemas. Seja sincero ao responder as questões, pois a sua percepção será de grande auxílio. É importante destacar que a sua identidade será mantida em sigilo.

Desde já agradeço a sua colaboração!

#### **Bloco de Identificação:**

- 1) Cargo que ocupa:
  - a) Analista Educacional Inspeção Escolar
  - b) Analista Educacional
  - c) Técnico da Educação
  - d) Professor de Educação Básica
  
- 2) Idade: \_\_\_\_\_ anos
  
- 3) Tempo de serviço da Superintendência Regional de Ensino de Passos: \_\_\_\_\_ anos

- 4) Formação Acadêmica concluída:
  - a) Ensino Médio Técnico
  - b) Ensino Superior
  - c) Especialização
  - d) Mestrado
  - e) Doutorado
  
- 5) Ocupa cargo em comissão atualmente?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 6) Ocupa função gratificada?
  - a) Sim
  - b) Não

#### **Bloco de Percepção do Processo de Avaliação de Desempenho**

- 7) Lembrando que avaliação de desempenho teve início em 2004, em qual ano ocorreu a sua primeira avaliação: \_\_\_\_\_
  
- 8) Havia prêmio produtividade na época da sua avaliação?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 9) O prêmio produtividade tinha ligação com a nota da avaliação de desempenho individual?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 10) Como é feita a elaboração do PGDI?
  - a) Sozinho, pelo próprio servidor
  - b) Em conjunto com a chefia imediata
  - c) A chefia imediata elabora
  - d) Outros. Qual? \_\_\_\_\_

11) A chefia imediata, no momento da elaboração do PGDI, sugeriu ações de desenvolvimento?

- a) Sim
- b) Não

12) Como aprendeu o trabalho que desempenha atualmente:

- a) Treinamento pela SEE
- b) Treinamento pelo colega de trabalho mais antigo
- c) Leitura de Manuais e orientações expedidas pela secretaria
- d) Outras. Qual: \_\_\_\_\_

13) Os pontos fracos se fossem listados no PGDI permitiriam uma avaliação adequada.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

14) Os pontos fortes listados no PGDI permitem uma avaliação adequada

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

15) Os acompanhamentos durante o processo de avaliação contribuem para o seu desenvolvimento.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

16) Todos os trabalhos desempenhados são listados no PGDI.

- a) Concordo totalmente

- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

17) Ser avaliado no dia a dia no desempenho de suas funções gera desconforto.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

18) A finalidade da avaliação de desempenho é a eficiência do trabalho.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

19) Nos acompanhamentos do PGDI a chefia imediata apontou caminhos para melhoria de seu desempenho.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

20) Nos acompanhamentos a chefia imediata informou como deveria ser feito o trabalho.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

21) Ao final do processo de avaliação houve um *feedback* por parte da chefia imediata.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

22) As notas da avaliação de desempenho representam a realidade do trabalho no setor.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

23) Há influências externas na avaliação de desempenho, como preferências políticas, pessoais, opiniões, alheias ao trabalho.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

24) A tarefa de avaliar o colega de trabalho é fácil.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

25) A forma de avaliar em conjunto da comissão prejudica o processo de avaliação de desempenho.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

26) As relações de amizade prejudicam o processo de avaliação.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

27) Os servidores são avaliados de acordo com os trabalhos que exercem.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

28) A avaliação de desempenho é um processo necessário no contexto da administração pública.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

29) O processo de avaliação de desempenho atinge a sua finalidade.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

30) A avaliação de desempenho possui caráter punitivo.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

31) A avaliação de desempenho atende aos anseios da sociedade de melhoria do serviço público.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

32) A avaliação de desempenho promove o desenvolvimento individual do servidor.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

33) A avaliação de desempenho possibilita o desenvolvimento dos trabalhos em nível de organização.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

34) O instrumento de avaliação é de fácil compreensão.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo

- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

35) O Instrumento de avaliação é adequado ao cargo exercido.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

36) As habilidades do servidor são consideradas na avaliação.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

37) As capacitações sobre avaliação de desempenho são importantes para a compreensão de como e porquê a avaliação ocorre.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

38) O processo de avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional do avaliado.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

39) As capacitações sugeridas nos *feedbacks* da avaliação de desempenho contribuem para o aperfeiçoamento profissional dos avaliados.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

40) Existem resistências quanto a processo de avaliação de desempenho.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

41) O processo de avaliação de desempenho aplicado atualmente constitui mera formalidade preenchimento de formulários.

- a) Concordo totalmente
- b) Mais concordo que discordo
- c) Nem concordo nem discordo
- d) Mais discordo que concordo
- e) Discordo totalmente

42) O modelo de avaliação hoje adotado é o de competências. Os servidores da SRE de Passos têm compreensão clara do que é o modelo de avaliação por competências?

- a) Sim
- b) Não

43) O que você entende como “competência”?

---

—

44) Há clareza quanto a forma em que são avaliados os conhecimentos, habilidades e atitudes no instrumento de avaliação de desempenho?

45) Dê a sua opinião sobre avaliação de desempenho na SRE de Passos.

46) Em sua opinião, o que deve ser melhorado no processo de avaliação de desempenho?

Muito obrigado pela sua contribuição. A sua opinião é importante para o desenvolvimento do trabalho, e também para o aprimoramento da avaliação.

## **APÊNDICE - II – Roteiro para entrevista com os servidores da SRE de Passos que são Membros de Comissão**

Como o trabalho final para conclusão do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Básica, trata do tema avaliação de desempenho, solicito sua cooperação, pelo fato de atuar como membro de comissão de avaliação de desempenho.

O processo de avaliação de Desempenho na SRE de Passos apresenta alguns entraves quando analisadas as normas sobre o assunto e as suas reais finalidades, contexto em que é importante a sua percepção como membro de comissão, para que possa ser feita uma análise do que acontece e o que pode ser melhorado.

- 1) Fale um pouco da avaliação de desempenho na SRE de Passos (da elaboração do PGDI, avaliação pela comissão, notificação das notas, uso que se faz da avaliação como ferramenta de gestão).
- 2) De que forma a avaliação de desempenho pode contribuir para eficiência no serviço público?
- 3) Na sua opinião o sistema de avaliação de desempenho existente na SRE de Passos é efetivo? Por que?
- 4) A avaliação de desempenho é um instrumento necessário no contexto da administração pública? Dê a sua opinião.
- 5) Como avalia a forma que se dá a avaliação de desempenho, os procedimentos, a vivência prática, as dificuldades em avaliar os colegas de trabalho.
- 6) O que acha da forma da comissão avaliar em conjunto?
- 7) Como deveria ser avaliado o servidor no desempenho de suas funções?
- 8) A ADGP (avaliação de gestores) prevê uma forma de avaliação, em que a nota é dada pela média da somatória das notas de avaliadores, autoavaliação e avaliação da chefia imediata. Qual a sua opinião sobre este formato de avaliação?
- 9) O método da ADGP, chamado 360º graus, pelo qual se avalia as chefias imediatas, possui como vantagem a redução da subjetividade. No seu entendimento seria viável realizar esse tipo de avaliação onde todo mundo avalia todo mundo, também para os demais servidores ?

10) Na sua opinião o que deveria ser melhorado no processo de avaliação de desempenho na SRE de Passos? Dê a sua opinião.

## APÊNDICE III – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Questionários



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS - CEP/UFJF

36036-900 JUIZ DE FORA - MG – BRASIL

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SRE DE PASSOS: ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO”. Nesta pesquisa pretendemos descrever o processo de avaliação de desempenho dentro da Secretaria de Estado de Educação, analisar eventuais entraves no âmbito da SRE de Passos, além de propor melhorias para o aprimoramento do processo no âmbito da Regional. A Justificativa da pesquisa tem como motivo o fato de avaliação de desempenho ser um dos assuntos que integram minhas atribuições como Analista Educacional, visto que auxilio o Gestor Setorial, servidor responsável pelo processo dentro da Diretoria de Pessoal.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos metodológicos: questionário que será aplicado de forma eletrônica, via Google Drive, aos servidores que são avaliados no modelo de competências e às chefias imediatas que avaliam no referido modelo, posteriormente os dados serão transcritos em igual teor, de forma que traduza a realidade das respostas dadas a cada uma das perguntas por parte do respondente, sem a sua identificação, buscando retratar a sua vivência do processo de avaliação de desempenho. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem apenas em desconforto que pode surgir em compartilhar informações pessoais ou confidenciais, ou em alguns tópicos que possa sentir incômodo em falar. Não é necessário responder a qualquer pergunta ou parte de informações obtidas em debate/entrevista/pesquisa, se sentir que ela é muito pessoal ou sentir desconforto em falar. A pesquisa poderá contribuir para o aprimoramento da avaliação de desempenho, o que pode refletir em seu aspecto individual e organizacional do trabalho.

O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa

em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Juiz de Fora e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome do Pesquisador Responsável: Aristeu Silva Pinheiro

Endereço: Rua Ponta Porã, nº 222 – Bairro Bela Vista

CEP: 37.900-230 / Passos – MG

Fone: (35) 99981-6697

E-mail: aristeu.pinheiro@educacao.mg.gov.br

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SRE DE PASSOS: ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Passos, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Nome  
Data

Assinatura participante

---

Nome

Assinatura pesquisador

Data

## APÊNDICE IV – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Entrevistas



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS - CEP/UFJF

36036-900 JUIZ DE FORA - MG – BRASIL

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SRE DE PASSOS: ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO”. Nesta pesquisa pretendemos descrever o processo de avaliação de desempenho dentro da Secretaria de Estado de Educação, analisar eventuais entraves no âmbito da SRE de Passos, além de propor melhorias para o aprimoramento do processo no âmbito da Regional. A Justificativa da pesquisa tem como motivo o fato de avaliação de desempenho ser um dos assuntos que integram minhas atribuições como Analista Educacional, visto que auxilio o Gestor Setorial, servidor responsável pelo processo dentro da Diretoria de Pessoal.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista que será gravada, por equipamento de áudio, aos servidores que atuam como membros titulares das Comissões de Avaliação de Desempenho das três Diretorias da Superintendência Regional de Ensino de Passos, que se utilizam do modelo de competências, posteriormente, os dados serão transcritos em igual teor, de forma que traduza a realidade das respostas dadas a cada uma das perguntas por parte do entrevistado, sem a sua identificação, buscando retratar a sua vivência do processo de avaliação de desempenho. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem apenas em desconforto que pode surgir em compartilhar informações pessoais ou confidenciais, ou em alguns tópicos que possa sentir incômodo em falar. Não é necessário responder a qualquer pergunta ou parte de informações obtidas em debate/entrevista/pesquisa, se sentir que ela é muito pessoal ou sentir desconforto em falar. A pesquisa poderá contribuir para o aprimoramento da avaliação de desempenho, o que pode refletir em seu aspecto individual e organizacional do trabalho.

O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou

interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Juiz de Fora e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SRE DE PASSOS: ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Passos, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Nome \_\_\_\_\_ Assinatura participante \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

---

Nome \_\_\_\_\_ Assinatura pesquisador \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

**Nome do Pesquisador Responsável: Aristeu Silva Pinheiro**

Endereço: Rua Ponta Porã, nº 222 – Bairro Bela Vista

CEP: 37.900-230 / Passos – MG

Fone: (35) 99981-6697

E-mail: [aristeu.pinheiro@educacao.mg.gov.br](mailto:aristeu.pinheiro@educacao.mg.gov.br)

## ANEXOS

## Anexo I - PGDI - Modelo por Competências

	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	ANEXO I PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL - PGDI	Nº de Folhas: 01/02
---	---	--	------------------------

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 \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

<b>COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS SERVIDORES:</b>		
<i>COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL</i>	<i>FOCO EM RESULTADOS</i>	<i>FOCO NO CLIENTE</i>
<i>INOVAÇÃO</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.

	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	ANEXO I PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL - PGDI	Nº de Folhas: 02/02

## 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:	



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS										Folha: 02 / 05		
		ANEXO II										Total de Pontos *		
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 *	
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90			100
<b>5.2. INOVAÇÃO</b>	Utiliza seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento do seu trabalho e de novas práticas.													
	Adota uma postura crítica construtiva, contribuindo para a melhoria contínua do trabalho.													
	Propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços.													
	Propõe alternativas que contribuem para a solução de problemas que surgem ao desenvolver suas atividades. Assume postura positiva frente às mudanças que forem necessárias, favorecendo sua efetivação.													
<b>Conhecimentos:</b> Ferramentas de pesquisa Processos de trabalho Projetos, produtos e serviços	<b>Habilidades:</b> Análise de situações/ cenários Criatividade Dinamismo Percepção do ambiente Solução de problemas	<b>Atitudes:</b> Ser atento a detalhes Ser descomplicado Ser investigativo/ curioso Ser perceptivo Ser questionador Ser receptivo Ser aberto a críticas												
<b>5.3. TRABALHO EM EQUIPE</b>	Atua de forma participativa e colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos propostos, contribuindo para a melhoria dos resultados da equipe.													
	Age de forma flexível, adaptando-se às diferentes situações de trabalho para melhor desempenho da equipe.													
	Relaciona-se respeitosamente com a equipe, lidando com a diversidade de interesses e opiniões para propiciar um ambiente favorável.													
	Comunica-se de forma clara, objetiva e oportuna, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas. Registra informações essenciais ao trabalho, de maneira organizada, facilitando o acesso aos demais membros da equipe. Compartilha conhecimentos e experiências possibilitando o desenvolvimento da equipe.													
<b>Conhecimentos:</b> Estrutura Organizacional Ferramentas de comunicação Ferramentas de compartilhamento do conhecimento Processos de trabalho Projetos, produtos e serviços	<b>Habilidades:</b> Adaptabilidade/ flexibilidade Análise e Síntese Comunicação escrita Comunicação verbal Didática Influência/ persuasão Organização Relacionamento interpessoal Saber ouvir	<b>Atitudes:</b> Respeito à diversidade Ser colaborador Ser confiável Ser integrador Ser participativo Ser tolerante Ser aberto a críticas Ter autocontrole												

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS										Fis.03 / 05				
GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS		ANEXO II														
COMPETÊNCIA	CONTRIBUIÇÕES EFETIVAS (Assinalar com x)	Item com atendimento muito abaixo do acordado					Item com atendimento abaixo do acordado					Item com atendimento próximo ao acordado		Item atendido plenamente	Total de Pontos *	
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
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>															
<b>Conhecimentos:</b>		<b>Habilidades:</b>					<b>Atitudes:</b>									
<p>Código de Conduta Ética do Servidor Público e da Alta Administração Estadual</p> <p>Ferramentas de aprendizagem</p> <p>Mapa estratégico (Missão/ Visão/ Valores)</p> <p>Normas e legislações da área de atuação</p> <p>Noções gerais de administração pública</p>		<p>Aprendizagem pelo erro</p> <p>Dinamismo</p> <p>Multifuncionalidade</p>					<p>Ser comprometido</p> <p>Ser dedicado</p> <p>Ser ético</p> <p>Ser motivado</p> <p>Ser proativo</p>									
5.5. FOCO NO CLIENTE	<p>É 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>															
<b>Conhecimentos:</b>		<b>Habilidades:</b>					<b>Atitudes:</b>									
<p>Direitos e deveres do cidadão</p> <p>Estrutura Organizacional</p> <p>Projetos, produtos e serviços</p> <p>Processos de trabalho</p>		<p>Agilidade</p> <p>Administração do tempo</p> <p>Comunicação escrita</p> <p>Comunicação verbal</p> <p>Saber ouvir</p> <p>Solução de problemas</p>					<p>Ser assertivo</p> <p>Ser coerente</p> <p>Ser cordial</p> <p>Ser empático</p> <p>Ser educado</p> <p>Ser objetivo</p> <p>Ser perceptivo</p> <p>Ser prestativo</p> <p>Ter autocontrole</p>									
<b>** NOTA FINAL DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS **</b>																

\* MÉDIA DAS PONTUAÇÕES ATINGIDAS EM CADA UMA DAS CONTRIBUIÇÕES EFETIVAS / \*\* MÉDIA DAS PONTUAÇÕES ATINGIDAS EM CADA UMA DAS COMPETÊNCIAS

	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS ANEXO II Fls.04 / 05
<b>6 - NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR</b> <b>RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>		
Notificação ao (à) servidor (a) _____ / _____ . Pontuação alcançada: _____ pontos.	acerca do Resultado da Avaliação de Competências, correspondente ao ciclo de avaliação compreendido entre _____ / _____ a _____ / _____	
<b>7 - ASSINATURA DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO</b>		
CHEFIA IMEDIATA:		MEMBRO:
MEMBRO:		MEMBRO:
MEMBRO:		MEMBRO:
DATA DA AVALIAÇÃO:		_____ / _____ / _____ DATA
7.1.- ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A) E DATA DA NOTIFICAÇÃO:	_____ / _____ / _____ DATA	_____ / _____ / _____ ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A)
7.2.- ASSINATURA DAS TESTEMUNHAS (QUANDO FOR O CASO)	TESTEMUNHA 1: _____ TESTEMUNHA 2: _____	



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS  
ANEXO II

Fis.05 / 05

COMPROVANTE DE NOTIFICAÇÃO DO SERVIDOR

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Notificação ao (à) servidor (a) \_\_\_\_\_ acerca do \_\_\_\_\_

Resultado da Avaliação de Competências, correspondente ao ciclo de avaliação compreendido entre \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ .

Pontuação alcançada: \_\_\_\_\_ pontos.

PONTOS POR COMPETÊNCIA	
COMPETÊNCIA	PONTOS
FOCO EM RESULTADOS	
INOVAÇÃO	
TRABALHO EM EQUIPE	
COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	
FOCO NO CLIENTE	
NOTA FINAL DA AVALIAÇÃO	

DATA DA NOTIFICAÇÃO: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO RESPONSÁVEL PELA NOTIFICAÇÃO e MASP