

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

EDIVALDO ALVES NUNES

**O FEEDBACK NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA: A
PARTIR DO CONTEXTO ESCOLAR**

Belo Horizonte

2019

EDIVALDO ALVES NUNES

**O FEEDBACK NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA: A
PARTIR DO CONTEXTO ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da
Universidade Federal de Minas Gerais,
como requisito parcial à obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Heli Sabino de Oliveira

Belo Horizonte
2019



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Edivaldo Alves Nunes**, REGISTRO Nº 2017759559. No dia 11/05/2019 às 13:40 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "O FEEDBACK NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA: A PARTIR DO CONTEXTO ESCOLAR", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Neli Sabino de Oliveira**, após dar conhecimento aos presentes de teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(a) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

(X) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

() NÃO APROVADO

74 pontos (setenta e quatro) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 11/05/2019.

Prof. Neli Sabino de Oliveira
(Orientador(a))

Prof(a). Andressa Carolina de Nascimento Nunes

Prof(a). Jéssica Alessandra Santos



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública**

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Edivaldo Alves Nunes**, número de matrícula **2017759339**.

Modificações solicitadas:

Inserir os objetivos do trabalho na introdução. Inserir metodologia e conclusão nos resumos. Adequar o trabalho às normas ABNT. Expandir a revisão da literatura. Mudar o tempo verbal para passado.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

Heli Sabino de Oliveira

Prof(a). Heli Sabino de Oliveira
Orientador(a)

Edivaldo Alves Nunes

Assinatura do(a) aluno(a): **Edivaldo Alves Nunes**

Ateste que as alterações exigidas Foram cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 18 de maio de 2019

Professor Orientador

Heli Sabino de Oliveira
Assinatura

SUMÁRIO

1. Introdução.....	06
2. Avaliação de desempenho.....	08
3. Metodologia.....	09
4. Considerações.....	14
5. Referências e anexo.....	15

Resumo

O presente artigo traz uma reflexão acerca do feedback na avaliação de desempenho na gestão pública: a partir do contexto escolar. Para tanto, a avaliação de desempenho dentro da gestão pública vai além de um instrumento ou mecanismo que visa medir o desempenho dos indivíduos na organização. E o feedback processo de retroação ou devolutiva, diante do serviço prestado. E ainda, tendo por base a resolução norteadora da educação, a saber: Resolução Conjuntiva SEPLAG/SEE 2009 que estabelece a avaliação de desempenho no sistema estadual de educação. Trata-se de uma pesquisa qualitativa através de questionário subjetivo, cuja metodologia seguiu a revisão bibliográfica e aplicação de entrevistas semiestruturadas. Assim, a análise fundamenta a compreensão do modelo de avaliação de desempenho adotada pela iniciativa privada, numa tentativa de articular o que é estabelecido entre o instrumento avaliativo e a realidade da gestão. Percebeu-se que há uma lacuna entre a avaliação de desempenho apresenta como enquanto instrumento avaliativo de forma “burocrática” para os servidores pesquisados. A título de compreensão, fará-se-a um breve conceito de avaliação de desempenho na educação e por fim, apresentar as interlocuções profissionais da educação aproximando à práxis da gestão pública.

Palavras-chave: Gestão Pública. Avaliação de Desempenho. Feedback. Educação.

Abstract

The present article brings a reflection about the feedback in the evaluation of performance in the public management: from the school context. To that end, performance evaluation within public management goes beyond an instrument or mechanism that aims to measure the performance of individuals in the organization. And the feedback feedback process or return, in front of the service provided. Also, based on the guiding resolution of education, namely: Resolution SEPLAG / SEE 2009 that establishes the performance evaluation in the state education system. It is a qualitative research through a subjective questionnaire, whose methodology followed the bibliographic review and the application of semi-structured interviews. Thus, the analysis bases the understanding of the performance evaluation model adopted by the private initiative, in an attempt to articulate what is established between the evaluation tool and the management reality. It was noticed that there is a gap between the evaluation of performance presents as an evaluation tool in a "bureaucratic" way for the servers surveyed. By way of comprehension, it will be made a brief concept of performance evaluation in education and finally, present the professional dialogues of education, approaching the praxis of public management.

Keywords: Public administration. Performance evaluation. Feedback. Education.

1. Introdução

A proposta deste artigo é refletir acerca do feedback na avaliação de desempenho (AD) na gestão pública decorrente do processo avaliativo previsto anualmente na avaliação de gestão de pessoas dentro da educação. Palavra feedback de origem inglesa que significa “realimentar ou dar resposta”. Os objetivos, portanto são de fazer uma análise acerca do feedback na avaliação de desempenho na gestão pública: a partir do contexto escolar, bem como a analisar os instrumentos utilizados para mensurar a avaliação de desempenho, avaliar a função da AD e verificar o processo de feedback a partir da avaliação de desempenho. Nota-se a importância deste retorno ao serviço do processo avaliativo, pois através deste o gestor possa adentrar diversos aspectos administrativos e funcionais a serem revistos.

Em linhas gerais, cabe retornar o conceito de avaliação de desempenho que busca utilizaram-se ferramentas gerenciais para melhoria do desempenho, a mesma se apresenta “como um processo burocrático imposto hierarquicamente”. Segundo Gomes (2009, p. 69), a definição das medidas utilizadas para o monitoramento e a avaliação de desempenho, e finaliza com a retroalimentação do sistema com os resultados das avaliações”. E ainda, a avaliação de desempenho pode parecer simplesmente um instrumento burocrático, mas ao mesmo tempo deveria ser um instrumento de mudanças.

A avaliação de desempenho, como “instrumento de reestruturação das organizações, define-se como estratégia para desenvolver, melhorar e reconhecer o desempenho humano, conduzindo as organizações ao resultado desejado.” (PENA; COSTA; FRANCO; COSTA, 200?, p. 2). E ainda, dentro da administração pública a avaliação de desempenho ainda é recente, que se encontra como Emenda Constitucional n.19, aplicada no período probatório, bem como a aquisição de sua estabilidade funcional. Assim, a avaliação de desempenho identifica as possíveis fragilidades e oportunidades de melhoria, enriquecendo o desenvolvimento humano no âmbito da gestão pública.

Na realidade da gestão pública, a avaliação de desempenho, vai além do cumprimento burocrático, como prevista na legislação do Estado de Minas Gerais, artigo 14 do Decreto 43.764, para o período probatório que corresponde aos três primeiros anos do servidor de carreira pública. Se historicamente a avaliação de desempenho não estava inscrita no rol da gestão pública, o feedback apresenta como calcanhar de Aquiles, “ponto vulnerável”, de fraqueza e vulnerabilidade dos gestores públicos.

Cabe reconhecer que, infelizmente, que para alguns servidores a avaliação de desempenho dentro da gestão pública há pouca funcionalidade, por ser um modelo adotado por empresas privadas ou que a maioria das vezes o feedback não é processual e sim ao final do percurso de cada ano trabalhado. Segundo Alves (2010), “organizações públicas têm usado modelos da iniciativa privada no intuito de melhorar a prestação de serviços e a avaliação de desempenho para os servidores públicos.” (ALVES, 2010, p.1).

Para melhor conhecer a abordagem do feedback dentro da avaliação de desempenho na gestão pública, vale compreender o termo ancorado dentro da administração de empresas, “processo de comunicação”, que o receptor recebe do trabalho realizado com intuito de avaliar o seu desempenho. Desta maneira, apontamos o feedback como instrumento de fundamental importância durante o processo de avaliação de desempenho, pois vai além do “avaliar os resultados da transmissão”, como seu conceito a priori sugere, que na maioria das vezes torna-se difícil ser emitido um o feedback possibilita um processo de rever os estímulos ou como “realimentar, dar respostas”.

Neste sentido, o feedback, assegura o processo de responsabilização do servidor público dentro da avaliação da administração pública. O intuito aqui é o de fomentar uma reflexão crítica e construtiva sobre a importância do feedback na prática educativa, a partir da realização da avaliação de desempenho para cada servidor, e como a gestão pública educacional e os membros da escola, na tentativa de transpor os desafios no contexto da educação. Conforme Fleury e Fleury (2005, p. 78), perceber as competências individuais e organizacionais, gerenciar os potenciais humanos para desenvolver os profissionais, a mobilização de recursos e à integração de saberes complexos, estimulando os indivíduos a assumirem responsabilidades e a contribuir efetivamente na estratégia organizacional.

Outra vertente a ser explorada por esta pesquisa refere-se à análise e reflexão sobre os significados do feedback para o funcionalismo público, bem como o conhecimento do sujeito, suas habilidades e atitudes, numa tentativa de melhoria pessoal e da prestação de serviço ao público. Conforme Fleury e Fleury (2001), “a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 5).

Sabe-se que, ao definir o feedback, dentro da avaliação de desempenho, dentro da gestão pública não é tarefa fácil, mas sim de grande complexidade, por ser tratar de sujeito

que ocupa determinado cargo adquirido através de concurso público, porém cabe a chefia imediata de acompanhar o processo de avaliação.

Por sua vez, feedback “proveniente da gestão de desempenho tem na conjuntura organizacional, ou seja, se o *feedback* que é recebido pelo colaborador provoca no mesmo uma reação que tem impacto na sua satisfação laboral.” (RODRIGUES, 2017, p. 20). Porém, a sua praticidade pode aparecer um pouco fora da realidade. Por fim, ainda cabe argumentar: Afinal, quem serve a avaliação de desempenho? Qual relação da avaliação do desempenho e o feedback?

Segundo Rodrigues (2017), as pessoas precisam de *feedback* para avaliar o trabalho que estão a efetuar e para promover uma busca independente e autônoma das suas aspirações intrínsecas. E ainda, o “*feedback* deve ser considerado como um mecanismo crucial em todo o processo de GD, imbuído pela dinâmica e interação entre pessoa-ambiente, não surgindo como um evento isolado, mas permanente.” (RODRIGUES, 2017, p.32).

Aqui, de maneira evidente, adentrarmos na avaliação de desempenho realizada dentro do contexto escolar, num esforço de buscar, de uma forma ou de outra, analisar o modelo de avaliação aplicado na educação. Como sabemos formado pela direção da escola e os membros do colegiado. Tal realidade nos obriga a considerar, o tratamento do assunto aqui proposto, a questão da avaliação de desempenho e o feedback.

2. Avaliação de desempenho

O conceito de Avaliação de Desempenho tem ferramentas importantes para gestão de pessoas e analisar o desempenho individual dos funcionários públicos. Para Pontes (1999, p. 24).

Administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (PONTES, 1999, p.24).

Para Brandão e Guimarães (2011, p. 10) a avaliação de desempenho originou a partir da racionalização do trabalho, aplicada com o objetivo de disciplinar o operário e de interferir na forma como o mesmo realizava suas atividades. Assim, estabelecidas tarefas repetitivas e criteriosamente planejadas pelos gestores.

Neste sentido, para Barbosa (1996, p. 55) ao conceituar a avaliação de desempenho parte do princípio de escolas de relações humanas, retira da avaliação de desempenho o

caráter punitivo e sim de verificar quem trabalha ou não trabalha, agregando a visão de desenvolvimento humano, focando na produtividade. Neste aspecto, a avaliação de desempenho, apresenta uma evolução na perspectiva dos resultados realizada pelos trabalhadores.

Neste sentido, conforme Bergamini e Beraldo (1988, p.32), a avaliação de desempenho é caracterizada como o processo que fornece oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e atualização contínua do seu próprio comportamento, necessitando menos da criação de técnicas sofisticadas e mais do desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas se relacionem de forma espontânea.

Para Boswell e Boudreau (2000, p. 285), “o processo de avaliação de desempenho pode ser caracterizado de duas formas distintas: (a) como uma componente de desenvolvimento ou somente (a) como uma componente avaliativa”. E ainda, este processo de avaliação tem como prioridade a promoção e a melhoria do trabalho e das condições de trabalho.

E conforme Gomes (2009, p.14) a avaliação de desempenho “desenvolve o papel de “monitoramento de avaliação o efeito dos serviços e políticas públicas visando ao aumento da eficiência, efetividade e “accountability” da gestão pública.” (GOMES, 2009, p.14).

Como relação à avaliação de desempenho conforme Alves (2010) deve ser um “instrumento que forneça à organização informações que permitam elaborar estratégias futuras, bem como acompanhar e fazer cumprir as metas dessas estratégias.” (ALVES, 2010, p.6). Dessa forma, a avaliação tem uma objetividade dentro da administração pública.

Neste sentido, para Fleury e Fleury (2001, p.185) é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Como será visto adiante, a AD, mesmo diante de legislações e leis que asseguram este instrumento de avaliação, porém como Desser diz que: “A avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo e eliminar deficiências de desempenho ou manter seu bom nível de desempenho”. (DESSER, 2003, p. 172), haja vista que as maiorias dos servidores irão questionar a respeito da fundamentação e apropriação dos relatados e bem como o desdobramento do feedback no decorrer do processo ou posterior a finalização da avaliação.

3. Metodologia

A metodologia do trabalho o feedback na avaliação de desempenho na gestão pública dentro do contexto da educação. Pretendeu-se realizar uma abordagem qualitativa dos dados coletados, no sentido de possibilitar uma reflexão crítica acerca do feedback na avaliação escolar, buscando uma compreensão do significado do feedback para os profissionais, considerando sobretudo os dados qualitativos, pois conforme Minayo (2007,p. 21):

[...] A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Conforme a resolução, o processo de ADI dar-se-á no decorrer de “1º de janeiro a 31 de dezembro do mesmo ano” para os funcionários efetivos e para os funcionários estagio probatório advoga o art. 3º que será submetido ao processo de Avaliação Especial de Desempenho – AED –, “constituído de três etapas de avaliação, com duração de dez meses de efetivo exercício cada, contadas da data do início do exercício do servidor”, estabelecido na metodologia na resolução aqui mencionada. Segundo Alves (2010, p. 3) “Avaliação de Desempenho na Administração Pública, tem como objetivo a efetivação do servidor no cargo em que está sendo avaliado. No entanto, é preciso uma orientação aos participantes dessa avaliação (avaliador e avaliado) para que esta seja feita corretamente”.

Constata-se que a maior parte do processo da AD nesta unidade escolar fica cargo da secretária escolar, contudo, a direção sendo presidenta da comissão não tem conhecimento geral dos processos da AD. A maioria dos esclarecimentos, orientações e suporte técnico para os demais funcionários, são de funções da secretária que entrega as avaliações e dá o retorno da avaliação de desempenho e a nota de cada funcionário. Estes funcionários esbarram em diversos gargalos para realização e efetivação desta avaliação, seja com o diagnóstico, informações sobre as condições de trabalho e metas, ações a ser realizadas específico de cada escola.

Estes dados coletados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, de forma a possibilitar a análise, a partir das respostas às perguntas direcionadas aos servidores. Neste sentido. Segundo Rocha (2005):

O método da análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. Analisada no presente estudo sob o enfoque da teoria das Representações Sociais e da teoria da Ação na perspectiva fenomenológica. O que permite ao pesquisador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação a sua realidade e a interpretação que faz dos significados a sua volta (ROCHA et al. 2005, p.74).

Utilizando-se de perguntas abertas para direcionar a coleta dos dados, aos profissionais foram feitas indagações sobre a avaliação de desempenho na educação do estado de Minas Gerais bem como o feedback. A entrevista realizada pelo pesquisador no primeiro semestre de 2019.

Através da pergunta: como se dá o “Plano de Gestão de desempenho individual (Avaliação de desempenho) no contexto da educação pública do estado de Minas Gerais?” o equivalente a 50% dos entrevistados, responderam: avaliação periódica de cada profissional”, 30% afirmou ser algo obrigatório, mas sem validade; 20% responderam ser algo necessário, pois também o servidor avalia a direção e as metas e ações da escola. Importante frisar que a maioria compreende a avaliação de desempenho como elemento funcional da escola, porém também expressivo a obrigatoriedade de realizar a AD. Conforme Pena “torna o processo avaliativo obrigatório aos servidores, uma vez que para ter os benefícios é necessário um desempenho satisfatório (obter nota igual ou superior a 70%)” (PENA; COSTA; FRANCO; COSTA, 2017, p.13).

A partir da pergunta: “Como se constitui a comissão do Plano de Gestão de desempenho individual e o plano de Gestão de desempenho Especial”, constata-se que os entrevistados 80% são unânimes afirmaram que a” comissão é formada por nomes indicados entre os profissionais”. Várias foram às justificativas, de significado do que concerne a formação da comissão, a saber:

A1- “A comissão é composta pela diretora da escola e funcionários efetivos, já a comissão de gestão especial é composta pelos funcionários efetivos para avaliar a diretora da unidade escolar”; A2-” Teoricamente, a avaliação é feita pelos pares e direção, entretanto na prática isso nem sempre acontece, pois é comum, por exemplo, que um profissional de um turno “avaliar” o profissional de outro turno sem ter convivência como o mesmo. Ou seja, apenas, assina,” “confiando” na avaliação de outro colega”.

Percebe-se que as respostas dadas, remetem ao capítulo V, da Resolução que trata da comissões de avaliação, o que refere ao art. 7º “cada unidade de exercício poderá constituir até três Comissões de Avaliação compostas por quatro servidores, dos quais pelo menos dois

possuam, no mínimo, três anos de exercício na SEE, em cargo efetivo ou função pública”. E ainda, no § 1º a “Comissão de Avaliação será constituída com representatividade paritária: I- Representantes dos servidores avaliados: dois servidores eleitos ou indicados pelos pares; II- Representantes da unidade de exercício: a chefia imediata e um membro indicado pela chefia imediata”. Embora haja um discurso por parte dos profissionais, que na prática, a direção que escolhe a comissão, percebe-se que é compreendida numa visão da grande maioria dos entrevistados.

Através do questionamento do fornecimento de feedbacks ocorre de maneira natural e constante? Há algumas divergências entre os entrevistados, ao passo que outros esclareceram que feedbacks acontecem somente no próximo ano, sempre dado no primeiro dia letivo do ano, somente ao efetivos, o de AED, acontece mediante a “duração de dez meses de efetivo exercício cada, contadas da data do início do exercício do servidor, de acordo com a metodologia estabelecida nesta resolução.

Porém os que afirmaram o processo de feedbacks, dentro da educação considerando de suma importância, porém a prática não acontece. Tendo, as seguintes considerações:

A1- Sim, sempre. Ao final do processo de avaliação, a direção nos entrega o documento e conversa sobre os pontos, podem ser melhoradas”; A2- “Não. Pelo menos dentro da minha experiência e dentro daquilo que compreendo por feedback. O profissional apenas o resultado, mas não existe um momento para discussão do “por que” daquela nota. Ao entregar o resultado ao profissional, até é mencionado que ele terá direito a procurar a direção caso queira, mas não existe um momento para isso”; A3- Sim, sempre após as avaliações periódicas”. Constata-se por meio dos dados coletados, que há escola(s) distintas entre os entrevistados. Segundo Rodrigo (2017,p.19)

Os resultados para uma perspectiva mais abrangente e compreensiva do desempenho, falando-se agora não só em sistemas de avaliação de desempenho, mas sim em sistemas de gestão de desempenho. Deste modo, existe uma nova forma de potencialização da gestão de desempenho, englobando não só a avaliação de desempenho mas também a componente do *feedback*, nomeadamente a sua qualidade e valência.

Para uma melhor compreensão da avaliação de desempenho e a relação com a escola, à pergunta: “Na sua visão, como a AD é percebida pelos servidores” possibilitou obter respostas significativas que traduzem o sentimento dos funcionários, em que necessita de uma atenção diferenciada, por parte da SEE, a saber:

A1- “Como certa ressalva, porque os resultados nem sempre são revestidos em melhorias estruturais para a escola ou salários”; A2-” Pela forma como a AD acontece, de maneira não transparente, difícil de entender e muitas vezes” para inglês ver”, os profissionais não a percebem de forma positiva”; A3- Não sei responder. Eu não pergunto aos meus colegas o valor que eles tiraram! Eles também não comentam, na verdade não faz a diferença, porque ninguém ganha mais dinheiro por isso. Então, as pessoas não se entristecem com notas baixas, eu acho”. E ainda, a título de análise a nota deve estar associada à melhor remuneração e o feedback, pois a maioria dos funcionários a pontuação é superior a oitenta e cinco pontos.

No entanto, não é da mesma forma que acontece dentro da AD na gestão pública. A avaliação de desempenho na empresa privado, está associada à gestão de competência conforme Fleury e Fleury (2001, p. 187) “do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”. E ainda, conforme Fleury e Fleury, (2001, p. 193):

Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional. A mudança em processos, estruturas ou comportamentos não seriam o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade deste conhecimento ser recuperado pelos membros da organização.

No que diz respeito à educação, através da pergunta: “Quais são os gargalos encontrados na AD na educação, evidenciando a muito precisa ser realizado”.

A1- “Os mesmos relatados na questão anterior; A2-” Para o profissional avaliado não existe feedback. As perguntas não são muito claras, e, em minha opinião maliciosas. Por exemplo, já fiz parte da comissão de avaliação e vou citar uma pergunta que faz parte do questionário de avaliação para a comissão responder: O professor desenvolve com eficácia um trabalho de equipe promove a aprendizagem de todos? Ora, entendo que se é uma critério inatingível, então não deveria ser usado como critério de avaliação. É constrangimento ter que avaliar um colega de profissão o qual não tem contato, até o fato de ganhar certas inimizades por parte de alguns profissionais que não concorda com a nota recebida”; A3- “Não entendi. São as dificuldades da educação aqui no Estado? Se for, o que dificulta nosso trabalho é a falta de condições financeiras, físicas e de valorização do magistério”.

Neste sentido, ao tratar do tema feedback, ainda fica a sensação de insegurança. Segundo Rodrigo (2017,p.92), “evitam dar classificações sobre o desempenho que possam hostilizar os colaboradores e preferem atribuir índices de desempenho superiores com objetivo de maximizar as recompensas oferecidas aos colaboradores”, evitando até comentar a nota entre eles e tão pouco mencionar os principais gargalos a ser mensurados.

Em relação à pergunta que vai de encontro à anterior: “As escolas atuam para ajudar a evitar obstáculos”.

A1- “Depende muito de condições materiais e humanas na escola”; A2- “ Não. E entendo que muitas vezes até não ter o que fazer mesmo. Por exemplo, se um professor descreve que a falta de Xerox para a realização das provas interfere na qualidade do ensino, ou a falta de carteiras ou a presença de muitas goteiras na sala atrapalha o seu trabalho... o que a escola ou a direção pode fazer para resolver o problema? Pode comunicar o problema à SEE, mas isso vai levar anos para ser resolvido”; A3- “ Sim, muitas vezes as escolas fazem muito mais que sua obrigação. O governo parece esquecer-se de nos valorizar, investir na escola e nos alunos”.

Neste aspecto, conforme Alves (2010, p.3) “o instrumento de avaliação melhora o desempenho do servidor e aprimora, o qual executa de maneira mais eficaz suas atividades, cujo reflexo é revertido na prestação de serviço para a sociedade”. Portanto, na AD do contexto escolar um dos eixos importantes são as metas, ações e acompanhamentos do resultado da meta durante o período de avaliação.

Considerações finais

A avaliação de desempenho enquadra dentro da gestão pública com instrumento destinado a todos servidores efetivos e no período probatório, como previsto na resolução analisada. Entretanto, não basta estar prevista em documentos norteadores, se na prática de forma “burocrática” ou para somente para “inglês”. E se consideramos a função do feedback no processo de avaliação o gargalo a ser enfrentado pela gestão pública.

É constatável que a avaliação de desempenho considera o feedback importante dentro do processo avaliativo, porém não apresenta uma proposta de melhoria dentro do campo analisado. Neste sentido, a quem interessa, então, o processo de avaliar o servidor? Em se tratando do funcionário público e sua relação com ambiente de trabalho, percebe-se a dicotomia entre a avaliação desempenho e o feedback, e que na maioria não acontece o feedback, mas, porém um distanciamento de incluir metas, objetivos previsto na avaliação, que na prática ainda fica aquém da realidade.

Longe de esperar uma avaliação de desempenho que seja instrumento de mudança e diferença, mas que simplesmente cumpre sua função estabelecida pela secretaria de educação. O presente trabalho trouxe a compreensão de que o feedback é elemento essencial no espaço da escola, que deve ser realizado no cotidiano em que o gestor e funcionalismo analisam as

reais condições de trabalho, visualizam e planejam novos rumos no contexto educativo. Portanto, o feedback na avaliação de desempenho, significa rever a gestão de pessoas e seus desdobramentos na administração pública.

Por mais dificuldades, deste público em aderir à avaliação de desempenho na escola é, ainda um espaço desafiador discutir a avaliação especificamente por meio de pontuação dada pela comissão de avaliação ou unicamente pelo presidente da mesma, com acontece na maioria das escolas públicas. E ainda, que entre os avaliados estes não têm espaço para o diálogo a respeito da notas é imprescindível, desta forma a necessidade de dialogar acerca desta relação entre avaliação desempenho e o feedback para além das notas e resultados esperados pelos gestores. Um dado surpreso deu-se pela forma que acontece o feedback na realidade pesquisada, que somente no ano subsequente, mediante as constatações dos pesquisados não tem valida.

Por fim, ao término desse trabalho fica a sensação de que há muito a ser questionado e pesquisado. Há considerações, discussões e desdobramentos oriundos de reflexões expostas aqui que merecem ser aprofundados. Fica a sensação de que o campo da relação avaliação de desempenho, feedback e gestão pública na escola, cada vez mais, apresenta-se como “mundos e murros” que precisam ser descortinados e repensados para além da burocratização e sim de melhoria do serviço prestado pela escola.

Referências:

ALVES, Filipe Teixeira. **Avaliação de desempenho na administração pública**. Revista de Ciências Gerenciais. Vol.14, no 20, 2010, pp. 87-104.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competência e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 41, n. 1, jan/mar, 2011. p. 8-15.

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil**. RSP - Revista do Serviço Público, vol. 120, n. 3, ano 47, set-dez, 1996. p. 58-102.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4 ed. São Paulo: 1988.

BOSWELL, W., & BOUDREAU, J. (2000). **Satisfação do funcionário com avaliações de desempenho e avaliadores: o papel do uso de avaliação percebido**. Desenvolvimento de Recursos Humanos Trimestral, 11 (3), 283-299.

DESSER, G. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pretence Hall, 2003.

FLEURY, Sônia. **Redes de políticas: novos desafios para a gestão pública**. Administração em Diálogo, São Paulo, no 7, 2005, pp. 77-89.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC Edição Especial, p. 183-96, 2001.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; FREZATTI, Fabio; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SUZART, Janilson Antônio da Silva. **Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas**. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, Edição Especial FCG, art. 1, pp. 1-21, Abril 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552017000700001&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 16/02/2019.

GOMES, E. G. M. (2009). **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf?sequence=1>>Acesso em: 24/02/2019.

GOVERNO DE MINAS. **Política de Gestão do desempenho (a)**. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas/politica-degestao-do-desempenho> >. Acesso em: 13/02/2019.

_____. Resolução Conjuntiva SEPLAG/SEE nº 7.110 de 06 de julho de 2009. Estado de Minas Gerais secretaria de estado de educação. (Publicada no “MG” de 18 de julho de 2009).

JANNUZZI, P. D. M. (2002). **Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais**. Revista de Administração Pública, 36(1), 51-72.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 43.764, de 16 de março de 2004**. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho do servidor público civil em período de estágio probatório na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Minas Gerais, Belo Horizonte, 17 de mar. de 2008. Disponível em: <http://www.Planejamento.mg.gov.br/governo/choque/aed/arquivos/decreto_43764.pdf>. Acesso em: 13/02/2019.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999. 170p.

PENA, Aparecida Diniz; COSTA, Débora Vargas Ferreira; FRANCO, David Silva; COSTA, Marcos Paulo do Couto. **Avaliação de Desempenho no setor público de minas gerais:**

Ferramenta de desenvolvimento ou formalidade burocrática? 200?. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2014/34/2014_34_8921.pdf> Acesso em: 15/02/2019.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACEDO, Kátia Barbosa. **Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas.** Aletheia, n.26, p.27-40, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n26/n26a03.pdf>>. Acesso em: 15/02/2019.

RODRIGUES, Antero Miguel Monteiro. **A avaliação e o Feedback na Gestão de desempenho: um outro olhar.** Tese do programa de pós-graduação em psicologia do Instituto Universitário Ciências psicológicas, sociais e da vida. Lisboa. 2017

SILVA, Rocha Cristiane; GOBBI, Christ Beatriz; SIMÃO, Adalgisa Ana. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa:** descrição e aplicação do método Organizações Rurais & Agroindustriais. Universidade Federal de Lavras Minas Gerais. vol. 7, núm. 1, pp. 70-81, 2005.

Anexo



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

ANEXO I

(a qual se refere a Resolução SEPLAG/SEE nº 7118, de 06 de julho de 2009)

PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

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

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

METAS	AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DA META		
		1º MOMENTO DATA ____/____/____	2º MOMENTO DATA ____/____/____	OBSERVAÇÃO
		LEGENDA	LEGENDA	
7 - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES				

Assinatura chefe _____

Assinatura servidor _____

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

