



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública - EAD

Flávia Pereira Costa

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO DE MINAS GERAIS:
A Percepção dos Servidores da Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG

Belo Horizonte

2023

Flávia Pereira Costa

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO DE MINAS GERAIS:

A Percepção dos Servidores da Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG

Trabalho monográfico de especialização apresentado ao Curso de Gestão Pública EAD realizado pelo Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Área de Concentração: Organização e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira

Ficha catalográfica

C838a Costa, Flávia Pereira.
2023 A avaliação de desempenho no serviço público de Minas Gerais [manuscrito]: a percepção dos servidores da superintendência regional de ensino de Ubá-MG / Flávia Pereira Costa. – 2023.
1 v.

Orientador: Victor Natanael Schwetter Silveira.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Silveira, Victor Natanael Schwetter. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/38/2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: FLÁVIA PEREIRA COSTA, Nº. DE REGISTRO: 2022705658

TRABALHO FINAL: “A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO DE MINAS GERAIS: A Percepção dos Servidores da Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG em Relação ao Processo de Avaliação de Desempenho”.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADA em 26 de setembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira (Orientador FACE/UFMG)

Profa. Me. Cristina Camila Teles Saldanha (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/UFMG)

Profa. Me. Narrayra Granier Cunha (Membro da Banca Examinadora FAPEMIG)



Documento assinado eletronicamente por **Cristina Camila Teles Saldanha, Usuário Externo**, em 29/11/2023, às 17:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Victor Natanael Schwetter Silveira, Professor do Magistério Superior**, em 29/11/2023, às 18:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 04/12/2023, às 15:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Narayra Granier Cunha, Usuária Externa**, em 18/12/2023, às 22:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2835528** e o código CRC **4F2475DA**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

FLÁVIA PEREIRA COSTA, Nº. DE REGISTRO: 2022705658

Às 21:00 horas do dia 26 do mês de setembro de dois mil e vinte e três, reuniu-se remotamente, por meio de mídias digitais, a Banca Examinadora indicada pelo Coordenador do **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**, do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFMG, constituída pelo Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira (Orientador) e pelas Prof.as Cristina Saldanha e Narrayra Granier Cunha, para julgar o trabalho final intitulado “**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO DE MINAS GERAIS: A Percepção dos Servidores da Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG em Relação ao Processo de Avaliação de Desempenho**”, requisito parcial para a obtenção do Grau de **ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA**.

Abrindo a sessão, o Orientador Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final de Curso, passou à palavra à estudante, para a apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pela Banca Examinadora, com a respectiva defesa da estudante. Logo após, a Banca Examinadora reuniu-se, sem a presença da estudante e do público, para julgamento e expedição do resultado final.

Pelas indicações a aluna foi considerada **APROVADA COM RESSALVAS**

Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira (Orientador)

Prof.as Me. Cristina Camila Teles Saldanha e Me. Narrayra Granier Cunha (Membro da Banca Examinadora)

NOTA FINAL: 85 pts.

Considerações finais da banca examinadora:

O artigo cumpre com seu objetivo geral de analisar as percepções dos servidores públicos da Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG (SRE/UBÁ) e traz dados descritivos interessantes. A organização geral do texto está coerente, assim como a apresentação dos dados com as tabelas, a meu ver, o ponto forte do trabalho. Melhorias sugeridas seriam a inclusão de outros estudos no referencial teórico, principalmente alinhados a gestão estratégia de pessoas no setor público, e esclarecer melhor a proposta de intervenção. Correções ortográficas e normalização no decorrer do texto.

O resultado foi comunicado publicamente à estudante pela Banca Examinadora. Nada mais havendo a tratar o Orientador Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira encerrou e lavrou a presente ATA, que será assinada digitalmente por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

A Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública comunica que a aluna terá até 60 (sessenta) dias para apresentar a monografia corrigida, a partir da data de Defesa .

Belo Horizonte, 26 de setembro de 2023.

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza - Coordenador do curso de Especialização em Gestão Pública.

Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira (Orientador FACE/UFMG)

Profa. Me. Cristina Camila Teles Saldanha (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/UFMG)

Profa. Me. Narrayra Granier Cunha (Membro da Banca Examinadora FAPEMIG)



Documento assinado eletronicamente por **Cristina Camila Teles Saldanha, Usuário Externo**, em 29/11/2023, às 17:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Victor Natanael Schwetter Silveira, Professor do Magistério Superior**, em 29/11/2023, às 18:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 04/12/2023, às 15:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Narrayra Granier Cunha, Usuária Externa**, em 18/12/2023, às 22:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2855102** e o código CRC **FA59434C**.

"Aos meus familiares, que sempre acreditaram em mim e me apoiaram em todos os momentos. Este trabalho é dedicado a vocês."

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador o Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira, pela atenção, dedicação e paciência ao longo deste percurso, me atendendo nos momentos necessários e sempre disposto a ajudar.

Aos tutores do curso Daniel e Daniele, pelo apoio e incentivo na realização e conclusão desse trabalho.

Aos colegas da turma, pela ótima convivência mesmo que a distância e por todo aprendizado compartilhado.

A todos os servidores e as chefias imediatas da Superintendência Regional de Ensino de Ubá de Minas Gérias, que se disponibilizaram a participar prontamente da pesquisa. Sem vocês esse trabalho não seria possível.

À minha família, amigos e especialmente ao meu esposo Juliano e a minha filha Laís, pelo carinho, paciência e incentivo. Obrigada por não deixarem desanimar.

E, por fim, agradeço à Deus, criador e sustentador de todas as coisas, por ter me guiado nessa etapa de minha vida, me concedendo energia, saúde e a capacidade necessária para essa realização.

*"A única maneira de fazer um grande trabalho
é amar o que você faz." (Steve Jobs, 2005)*

Resumo

Este estudo, de base quantitativa, teve como objetivo geral descrever a percepção dos servidores da Superintendência Regional de Ensino de Ubá, no Estado de Minas Gerais, sobre ao processo de avaliação de desempenho realizado naquela instituição pública. Como referencial teórico foram abordados os temas da gestão de recursos humanos, avaliação de desempenho, não-conformidades do processo de avaliação de desempenho, avaliação de desempenho no setor público, o processo de avaliação de desempenho no Estado de Minas Gerais. Foram utilizados autores como Bergue (2014), Carvalho (2019), Chiavenato (2022), Fischer (2002), Gil (2007), Ivancevich (2011), Mattos (2003), Pontes (2016) e Prado (2015). A metodologia envolveu uma pesquisa quantitativa, a partir de um estudo de caso, abordando, como população, os 65 servidores efetivos do quadro administrativo da Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG. A escolha desta instituição se deu pelo critério de acessibilidade. Os indivíduos considerados como amostra foram selecionados a partir dos critérios de intencionalidade e acessibilidade, e tiveram a liberdade de participarem, ou não, da pesquisa. Foi enviada, a cada um deles, uma carta de apresentação da pesquisa, solicitando a sua participação, juntamente com o termo de consentimento livre e esclarecido. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário quantitativo, tipo *survey*, construído a partir da literatura consultada, contendo 6 questões de perfil do respondente, seguidas de 35 questões abordando a percepção dos servidores em relação a aspectos do processo da avaliação de desempenho. O questionário foi disponibilizado no mês de setembro de 2023, utilizando o *Google Forms* e o *link* do instrumento de coleta de dados foi encaminhado para o *e-mail* institucional dos servidores participantes. Obteve-se uma amostra de 30 servidores da organização escolhida. Para o tratamento dos dados foram calculadas as frequências de respostas, utilizando o *software* Microsoft Excel. Foram descritos os dados do perfil da amostra. Em seguida, realizou-se o cálculo das médias, desvio padrão e variância de cada questão do instrumento. Os resultados do estudo indicaram que os servidores compreendem o funcionamento do processo, mas, identificaram não-conformidades no processo, onde parece que os avaliadores se concentram em pontos negativos dos avaliados, e menos em seus pontos positivos, sugerindo que a atitude dos avaliadores é menos construtiva e incentivadora. Sobre o papel da avaliação de desempenho em buscar garantir a efetividade desejada pela instituição para melhorar continuamente o desempenho dos servidores, esse valor de média ressalta que, apesar do resultado da média estar dentro do padrão esperado, houve relativa discordância dos respondentes em relação à afirmativa, sugerindo que não concordam plenamente com ela, evidenciando que a melhoria continuada do desempenho dos servidores só é parcialmente percebida como sendo atribuída à avaliação de desempenho. Os servidores não concordaram plenamente com as afirmações de que os resultados da avaliação de desempenho sirvam para elevar a motivação dos servidores, fornecer orientação e *feedback* no trabalho e reafirmar metas e resultados esperados pela instituição, sugerindo que há pouca eficácia dos resultados da avaliação de desempenho em relação a estes aspectos.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Gestão Pública, Avaliação de Desempenho no Estado de Minas Gerais. Não-Conformidades da Avaliação de Desempenho. Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

This study, with a quantitative basis, had the general objective of describing the perception of employees of the Regional Education Superintendence of Ubá, in the State of Minas Gerais, regarding the performance evaluation process carried out in that public institution. As a theoretical framework, the topics of human resources management, performance evaluation, non-conformities in the performance evaluation process, performance evaluation in the public sector, and the performance evaluation process in the State of Minas Gerais were addressed. Authors such as Bergue (2014), Carvalho (2019), Chiavenato (2022), Fischer (2002), Gil (2007), Ivancevich (2011), Mattos (2003), Pontes (2016) and Prado (2015) were used. The methodology involved quantitative research, based on a case study, approaching, as a population, the 65 permanent employees of the administrative staff of the Regional Education Superintendence of Ubá-MG. This institution was chosen based on accessibility criteria. The individuals considered as a sample were selected based on the criteria of intentionality and accessibility, and were free to participate or not in the research. A letter introducing the research was sent to each of them, requesting their participation, together with the free and informed consent form. As a data collection instrument, a quantitative questionnaire, survey type, was used, constructed from the literature consulted, containing 6 questions on the respondent's profile, followed by 35 questions addressing the perception of employees in relation to aspects of the performance evaluation process. . The questionnaire was made available in September 2023, using Google Forms and the link to the data collection instrument was sent to the institutional email of the participating servers. A sample of 30 employees from the chosen organization was obtained. To process the data, response frequencies were calculated using Microsoft Excel software. The sample profile data were described. Then, the means, standard deviation and variance of each question in the instrument were calculated. The results of the study indicated that the servers understand how the process works, but they identified non-conformities in the process, where it seems that the evaluators focus on the negative points of those evaluated, and less on their positive points, suggesting that the evaluators' attitude is less constructive and encouraging. Regarding the role of performance evaluation in seeking to guarantee the effectiveness desired by the institution to continually improve the performance of employees, this average value highlights that, despite the average result being within the expected standard, there was relative disagreement among respondents in relation to the statement , suggesting that they do not fully agree with it, showing that the continued improvement in the performance of employees is only partially perceived as being attributed to performance evaluation. The employees did not fully agree with the statements that the results of the performance evaluation serve to increase the motivation of the employees, provide guidance and feedback at work and reaffirm goals and results expected by the institution, suggesting that there is little effectiveness of the results of the performance evaluation in relation to these aspects.

Key words: Performance Assessment. Public Management, Performance Assessment in the State of Minas Gerais. Performance Assessment Non-Conformities. Human resource Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Superintendência Regional de Ensino de Ubá	25
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre a opinião dos servidores no processo de avaliação de desempenho	27
Tabela 2 – Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre a opinião dos servidores sobre a atitude dos avaliadores no processo de avaliação de desempenho	28
Tabela 3 – Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre a opinião dos servidores sobre os usos práticos dos resultados do processo de avaliação de desempenho	29

LISTA DE QUDROS

Quadro 1 – Proposta de intervenção	31
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADE	Avaliação de Desempenho Especial
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
ANE	Analista Educacional
ASE	Assistente da Educação
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
PGDI	Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual
RH	Recursos Humanos
SEE	Secretaria de Estado da Educação
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TDE	Técnico da Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Gestão estratégica de pessoas no setor público	15
2.2 Gestão pública da educação estadual	13
2.3 A gestão de recursos humanos	16
2.3.1 <i>A avaliação de desempenho</i>	17
2.3.2 <i>O planejamento do processo de avaliação de desempenho</i>	18
2.3.3 <i>Não-conformidades na execução do processo de avaliação de desempenho</i>	19
2.3.4 <i>Problemas e disfunções da avaliação de desempenho no setor público</i>	20
2.3.5 <i>A avaliação de desempenho no Estado de Minas Gerais</i>	21
3. METODOLOGIA	23
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	25
4.1 Caracterização da organização pesquisada	25
4.2 Caracterização do perfil da amostra	26
4.3 Médias, desvio-padrão e variância das respostas	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICES	35
APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados	35
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	39

1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, sociais, culturais, políticas e tecnológicas que a sociedade vem experimentando, ao longo das últimas décadas, têm demandado das organizações, tanto públicas quanto privadas, mudanças em seus padrões de gestão, para lidarem com um mundo mais dinâmico e mais exigente.

Diante de um contexto no qual os níveis de eficiência e eficácia organizacional devem ser elevados, as organizações buscam formas de aprimorar o trabalho dos indivíduos para melhorar, continuamente, a qualidade da execução das suas atividades laborais e a entrega dos seus serviços. Ou seja, os resultados efetivos alcançados por uma organização dependem, em grande parte, do desempenho eficiente de cada um de seus funcionários (IVANCEVICH, 2011).

Assim, as organizações devem implantar formas de avaliar o nível do desempenho dos indivíduos, verificando, periodicamente, se os resultados desejados estão sendo alcançados, em relação à produtividade esperada ou à meta definida para eles (PONTES, 2016).

No Estado de Minas Gerais, através da Lei Complementar nº 86, de 2003, regulamentada pelo Decreto nº 43.159, de 16 de janeiro de 2004, foi instituído o programa de gestão chamado Choque de Gestão, que promoveu o ajuste fiscal e a modernização da administração pública do Estado, visando tornar o serviço público estadual mais eficaz, qualificado e orientado estrategicamente (ALVARENGA, 2014; BECHELAINE; SILVEIRA; NEVES, 2012).

Para implementar o Choque de Gestão foi criado o Acordo de Resultados, em 2008, que é um mecanismo gerencial por meio do qual o Governo de Minas Gerais passou a orientar, controlar, responsabilizar, estimular, valorizar e destacar equipes de trabalho para cumprir um papel individual, institucional e social, ao mesmo tempo em que concede maior autonomia gerencial às instituições públicas estaduais, por meio de metas, indicadores e estratégias de alinhamento de ações (ALVARENGA, 2014).

O Acordo de Resultados criou um processo de gestão e avaliação do desempenho dos servidores, a partir da definição de metas e de indicadores de desempenho, que permitem identificar se os servidores estão cumprindo os quesitos para o alcance das metas definidas, mantendo o alinhamento com os objetivos estratégicos do Estado (ALVARENGA, 2014). O Acordo de Resultados ainda permanece, sendo revisado anualmente, e as metas e indicadores são definidos de acordo com os objetivos estratégicos do Governo de Minas Gerais.

Dada à institucionalização da sistemática de avaliação de desempenho dos servidores atuantes no Poder Executivo Estadual de Minas Gerais, no âmbito da reforma gerencial mineira, foi criada a Lei Complementar nº. 71, de 30 de julho de 2003, que instituiu a avaliação de desempenho individual de seus servidores, visando identificar os resultados institucionais definidos para o órgão, ou entidade, no qual o servidor trabalha (ALVARENGA, 2014).

O texto da Lei Complementar nº. 71 define que a avaliação de desempenho obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa, observados os seguintes critérios: qualidade do trabalho, produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, aproveitamento em programa de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo e tempestividade, uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, aproveitamento dos recursos e racionalização de processos e capacidade de trabalho em equipe (ALVARENGA, 2014).

De forma geral, a avaliação de desempenho tem como papéis: a) comunicar aos indivíduos como eles estão desempenhando o seu trabalho (*feedback*), sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos; b) permitir que os gestores tenham uma base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho; c) proporcionar uma apreciação sistemática para fundamentar aumentos

salariais, promoções, transferências, treinamentos, etc.; d) evidenciar se as pessoas estão sendo devidamente motivadas e recompensadas pela organização; e) ajudar a reduzir custos e a melhorar o desempenho no trabalho; f) servir como instrumento de apoio em decisões gerenciais de carreira (CHIAVENATO, 2022; PONTES, 2016).

Assim, a avaliação de desempenho se apresenta como uma ferramenta relevante para os gestores, tendo potencial para ser utilizada tanto para apontar os possíveis obstáculos organizacionais quanto para reconhecer a potencialidade de cada servidor. Nesse sentido, parte-se do princípio de que o seu uso decorre da consideração constante da necessidade de melhoria dos processos e instrumentos gerenciais (MELAZO; CARVALHO; SILVA, 2019).

O Acordo de Resultados, na área da Educação estadual, instituiu, no Estado de Minas Gerais, a utilização de avaliações de desempenho para acompanhar o nível de adequação da qualificação e do desempenho dos servidores da rede estadual de educação, considerando os aspectos de autonomia pedagógica, administrativa e financeira das instituições de ensino estaduais mineiras (ALVARENGA, 2014).

Dessa forma, a avaliação de desempenho é apresentada como um processo que visa manter a melhor adaptação possível entre as aspirações e resultados do desenvolvimento individual e os objetivos e evolução das instituições de ensino (ALVES, 2010).

Cabe notar que a autora deste estudo, que atua diretamente na Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG, se propôs a buscar compreender como o processo de avaliação de desempenho é percebido pelos servidores administrativos em exercício na referida regional, verificando a perspectiva das pessoas envolvidas.

Portanto, diante da relevância e impacto do tema abordado, tanto para os servidores estaduais da educação, quanto para as instituições de ensino no Estado, este estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: *qual é a percepção dos servidores da Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG em relação ao processo de avaliação de desempenho?*

O objetivo geral proposto para este estudo envolve compreender a percepção dos servidores da Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG (SRE/UBÁ) em relação ao processo de avaliação de desempenho.

Os objetivos específicos propostos são: identificar/verificar as percepções dos servidores públicos da SRE/UBÁ quanto ao processo de avaliação de desempenho (AD), verificar as percepções dos servidores públicos da SRE/UBÁ, quanto às atitudes dos avaliadores e verificar sobre os usos práticos dos resultados do processo de avaliação de desempenho.

Essa pesquisa se justifica por tratar de uma temática com importância acadêmica e gerencial, que envolve identificar as percepções dos servidores de uma instituição estadual, sobre os pontos positivos e negativos percebidos por eles em relação à avaliação de desempenho no serviço público.

Além disso, se justifica por tentar conhecer os fatores envolvidos na eficácia da avaliação de desempenho dos servidores de uma instituição pública de ensino.

O tema escolhido apresenta relevância, do ponto de vista acadêmico, por trazer um debate sobre a eficácia e a eficiência da gestão de pessoas em uma organização pública, especialmente, sobre a avaliação de desempenho e seu papel no Acordo de Resultados promovido pelo Estado de Minas Gerais, considerando possíveis pontos positivos e negativos.

Portanto, esta pesquisa buscará avançar o debate sobre o impacto e a relevância da avaliação de desempenho no serviço público estadual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão estratégica de pessoas no setor público

A gestão estratégica de pessoas no setor público é um processo de planejamento e implementação de ações que visam atrair, desenvolver e reter talentos, alinhando-os aos objetivos estratégicos da organização. Trata-se de uma abordagem que considera as pessoas como um ativo valioso para a organização, e que busca maximizar seu potencial de contribuição para a produção de valor público (PIRES, 2016; DUTRA, 2016).

A gestão estratégica de pessoas no setor público enfrenta uma série de desafios, entre os quais: a burocracia, a falta de recursos e a cultura organizacional do setor público pode ser pouco favorável à inovação e à mudança (PIRES, 2016; DUTRA, 2016).

Apesar dos desafios, a gestão estratégica de pessoas no setor público também apresenta uma série de oportunidades, entre as quais: o aumento da competitividade onde a gestão estratégica de pessoas pode ajudar as organizações públicas a se tornarem mais competitivas, atraindo e retraindo os melhores talentos. Outro ponto é a melhoria da qualidade dos serviços públicos pode contribuir, por meio do desenvolvimento dos profissionais e do aumento da satisfação do cliente e a eficiência do gasto público que pode ajudar as organizações públicas a otimizar o gasto público, por meio da redução da rotatividade e do absenteísmo (FERREIRA, 2019; COSTA, 2019).

A gestão estratégica de pessoas é uma ferramenta importante para o sucesso das organizações públicas. Ao adotar uma abordagem estratégica, as organizações públicas podem maximizar o potencial de suas pessoas, contribuindo para a produção de valor público (PIRES, 2016; DUTRA, 2016).

A necessidade de órgãos públicos mensurarem sua eficiência operacional é cada vez maior, diante de uma sociedade crescentemente exigente. Assim, a avaliação de desempenho no setor público vem no sentido de melhorar a qualidade e a eficiência nos serviços, pois gera indicadores de resultados, que permitem trabalhar com ‘as lacunas de desempenho’ (GARIBOTTI, 2018).

2.2 Gestão pública da educação estadual

As instituições de ensino público no Estado de Minas Gerais são responsáveis por fornecer educação a todos os cidadãos, independentemente de sua condição social ou econômica. Elas são organizadas em três níveis: educação infantil, ensino fundamental e ensino médio. São administradas por diferentes órgãos governamentais, como a Secretaria de Estado de Educação (SEE) e as prefeituras municipais. A SEE é responsável pela coordenação e orientação das políticas educacionais do estado, enquanto as prefeituras são responsáveis pela gestão das escolas municipais (SEE/MG, 2022).

As instituições de ensino público em Minas Gerais oferecem uma variedade de cargos e funções, incluindo:

- Diretor: é responsável pela administração e gestão da escola;
- Vice-diretor: auxilia o diretor nas tarefas de administração e gestão;
- Supervisor pedagógico: é responsável pela coordenação do processo pedagógico da escola;
- Professor: é responsável pelo ensino e aprendizagem dos alunos;
- Assistente Técnico da Educação: trabalha com a parte administrativa;
- Auxiliar de serviços gerais: é responsável pela manutenção da escola (SEE/MG, 2022).

As tarefas das instituições de ensino público em Minas Gerais incluem: oferecer educação de qualidade a todos os cidadãos, garantir o acesso à educação para todos, independentemente de sua condição social ou econômica, promover a igualdade de oportunidades educacionais, desenvolver o potencial dos alunos, formar cidadãos conscientes e participativos (MINAS GERAIS, 2023).

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) tem como missão:

[...] desenvolver e coordenar políticas públicas de educação básica, inclusivas e de qualidade, garantindo plenas condições de funcionamento da rede pública, em especial da rede estadual, promovendo a formação integral dos estudantes, com vistas ao exercício da cidadania e à inserção no mundo do trabalho (MINAS GERAIS, 2015).

A visão de futuro da instituição aponta para a construção da chamada excelência em educação básica, com qualidade e equidade para que seja referência na sua área de atuação, incluindo entre os seus valores a qualidade; a equidade; a diversidade; a ética; a eficiência; a responsabilidade pública e a gestão democrática (MINAS GERAIS, 2015).

Para o desenvolvimento desta missão, a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais conta com um Gabinete no qual se inserem a Secretário de Estado de Educação, o Secretário Adjunto e o Chefe de Gabinete. Em escala hierárquica decrescente, dispõem-se as assessorias e adjacente a estas os Conselhos Estaduais: de Educação; de Alimentação Escolar e de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB. Abaixo desta primeira estrutura, tem-se as subsecretarias que se ligam às suas respectivas superintendências, exceto as superintendências regionais de ensino, que não se ligam a nenhuma subsecretaria, sendo diretamente ligada à primeira estrutura descrita acima. As Superintendências Regionais de Ensino são diretamente ligadas às escolas de sua jurisdição. A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais conta com 47 (quarenta e sete) SRE's alocadas em diversas regiões do Estado organizadas em polos regionais. A região metropolitana de Belo Horizonte conta com três SRE's: A, B e C. A SRE Metropolitana B é a maior das superintendências do Estado (MINAS GERAIS, 2015).

2.3 A gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos envolve todas as atividades relacionadas à administração e ao desenvolvimento dos empregados de uma organização (CHIAVENATO, 2022; IVANCEVICH, 2011).

Ela tem como objetivo criar um ambiente de trabalho agradável, saudável e produtivo, em que os trabalhadores se sintam envolvidos nos processos de trabalho, sendo motivados e valorizados (CHIAVENATO, 2022; IVANCEVICH, 2011).

De forma geral, a gestão de recursos humanos tem dois enfoques diferentes, mas essenciais: a) o administrativo; b) o comportamental (CHIAVENATO, 2022).

Sob o enfoque administrativo, a gestão de recursos humanos deve preocupar-se com aspectos técnico-operacionais ligados ao pessoal, como: a) contratação; b) manutenção; c) preparação; d) reconhecimento; e) uniformização; f) proteção (CHIAVENATO, 2022).

Sob o enfoque comportamental, a gestão de recursos humanos deve dar atenção às necessidades individuais e familiares, aos valores pessoais e à história de vida dos indivíduos, buscando atuar em sua dedicação, seu compromisso, sua competência, seus vínculos pessoais na empresa, seu envolvimento emocional em relação à organização, e, ainda, considerar o significado do trabalho para as pessoas (CHIAVENATO, 2022; IVANCEVICH, 2011).

A gestão de recursos humanos, dessa forma, tem como atribuições básicas: a) administrar o pessoal e os planos de cargos e salários; b) promover ações de treinamento e de

desenvolvimento de pessoal; c) efetuar processos de recrutamento e de seleção; d) gerar planos de benefícios e promover ações de qualidade de vida e assistência aos empregados; e) administrar relações de trabalho; f) implantar e coordenar sistemas de avaliação de desempenho; g) desenvolver atividades comunicativas; h) estimular a motivação, o comprometimento e a satisfação de todos no trabalho; i) criar e manter planos de carreiras (CHIAVENATO, 2022; IVANCEVICH, 2011).

Tradicionalmente, a gestão de recursos humanos é uma função administrativa que visa fornecer apoio técnico e prestação de serviços internos, de caráter técnico-operacional e, também, de caráter comportamental-motivacional, destinados a detectar deficiências e dificuldades enfrentadas pelos profissionais da organização, e atuar ativamente para melhorar o seu desempenho, a sua capacitação e a sua satisfação, em todos os níveis e setores (CHIAVENATO, 2022; IVANCEVICH, 2011).

Para Gil (2007), considera-se gestão de pessoas a função gerencial que visa a cooperação das pessoas nas organizações onde atuam para o alcance dos objetivos organizacionais e, também, individuais e para Fischer (2002) define a gestão de pessoas como a orientação e o direcionamento de um agregado de interações humanas, o qual constitui-se de relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na organização.

Neste sentido, Fischer (2002) considera que a utilização da expressão gestão de pessoas busca ressaltar o caráter da ação — a gestão e seu foco de atenção: as pessoas e segundo Gil (2007), o termo gestão de pessoas é uma substituição ao termo administração de recursos humanos, sendo considerado restritivo, pois, implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, da mesma forma que recursos materiais ou financeiros.

De acordo com Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é entendido como a maneira eleita por uma organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para alcançar este objetivo, a organização define princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão, utilizando tais mecanismos para implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores para com aqueles que trabalham na organização.

Portanto, a gestão de recursos humanos busca: a) criar condições para que o indivíduo esteja preparado para executar as atividades e tarefas atribuídas a ele; b) desenvolver o potencial das pessoas, gerando qualidade e melhoria nos processos de trabalho; c) gerar compromisso dos indivíduos com a organização e com as suas metas; d) reduzir os custos relacionados à manutenção e à segurança da força de trabalho; e) apoiar o desenvolvimento contínuo dos profissionais; f) integrar o desenvolvimento técnico e humano dos profissionais com a melhoria dos processos de trabalho; g) estimular a excelência profissional; h) aumentar a satisfação dos profissionais com o trabalho que realizam; i) fornecer padrões e indicadores para avaliar o desempenho dos indivíduos em relação às suas tarefas e responsabilidades no trabalho, visando corrigir não-conformidades, reorientar o seu desempenho e estimular o seu desenvolvimento (CHIAVENATO, 2022; IVANCEVICH, 2011).

2.3.1 A avaliação de desempenho

Segundo Pontes (2016) a avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostas, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados obtidos. Assim, além de estabelecer os resultados a serem alcançado pelos indivíduos, busca acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback*.

A avaliação de desempenho é uma atividade contínua de acompanhamento, avaliação e aconselhamento das pessoas no trabalho, caracterizada pela interação entre gestor e subordinado, visando direcionar o desempenho de ambos, no sentido de alavancar seus

resultados de desempenho e, conseqüentemente, elevar o desempenho da organização (CHIAVENATO, 2022; IVANCEVICH, 2011)

O processo de avaliação de desempenho se operacionaliza por meio de instrumentos como entrevistas, questionários, simulações, provas práticas, etc. realizados pelos empregados e integrados com observações que os gestores fazem a respeito de seus subordinados. Tais instrumentos vão identificar pontos positivos e negativos no comportamento e no desempenho dos indivíduos e, a partir daí, servirão para comunicar aos empregados como eles estão executando o seu trabalho, por meio de retroação (*feedbacks*), indicando, aos profissionais, quais as necessidades de mudanças no seu comportamento, nas suas atitudes, em suas habilidades ou conhecimentos (CHIAVENATO, 2022; PONTES, 2016).

Para Chiavenato (2022), o processo de avaliação do desempenho é utilizado para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, acima de tudo, qual é a contribuição desta para a organização. Para o autor, a avaliação do desempenho é, na verdade: um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa.

A avaliação de desempenho mostra-se como um excelente meio pelo qual se identificam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, da adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis não-conformidades e, conseqüentemente, permite estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano (CHIAVENATO, 2022; PONTES, 2016).

Os resultados obtidos na avaliação do desempenho devem ser integradas aos subprocessos da gestão de RH — como treinamento, remuneração e carreira — e também, devem estar em conformidade com as metas organizacionais (CHIAVENATO, 2022).

Em relação ao processo de recrutamento e seleção os resultados da avaliação de desempenho podem ser utilizados para identificar as competências e habilidades necessárias para os cargos da organização. Essa informação pode ser utilizada para orientar o processo de recrutamento e seleção, garantindo que os candidatos selecionados tenham as competências necessárias para o sucesso no cargo (PIRES, 2016; DUTRA, 2016).

Os resultados da avaliação de desempenho podem ser utilizados também para identificar os funcionários que têm potencial para ocupar cargos de maior responsabilidade ou para serem realocados para outras áreas da organização. Essa informação pode ser utilizada para tomar decisões sobre realocações de funcionários, garantindo que os funcionários sejam colocados em cargos que sejam adequados para suas habilidades e competências (PIRES, 2016; DUTRA, 2016).

Dessa forma, a avaliação de desempenho serve de base para fundamentar diversas ações de gestão de pessoas, como aumentos salariais, promoções na carreira, transferências de área, encaminhamento para treinamentos e, muitas vezes, demissões de empregados (CHIAVENATO, 2022; IVANCEVICH, 2011; PONTES, 2016).

2.3.2 O planejamento do processo de avaliação de desempenho

Para Bergue (2014) o planejamento é um fator importante no processo de avaliação do desempenho. Segundo esse autor é impossível avaliar o desempenho sem antes planejar a ação. Além disso, não existe um planejamento legítimo de avaliação do desempenho humano sem o envolvimento das partes interessadas em um processo de negociação e contratualização prévio de metas de trabalho a serem alcançadas.

O planejamento da avaliação é importante porque ajuda a garantir que a avaliação do desempenho seja justa e eficaz. Ao planejar com antecedência, as organizações podem garantir que as metas de desempenho sejam claras e alcançáveis, e que os critérios de avaliação sejam consistentes (BERGUE, 2014).

O planejamento também ajuda a garantir que as partes interessadas estejam envolvidas e preparadas para o processo de avaliação do desempenho, o que pode ajudar a aumentar a aceitação e a eficácia do processo (BERGUE, 2014).

Segundo Mattos (2003) no que se refere ao planejamento do processo de avaliação podem ocorrer não-conformidades que envolvem: *a)* pretensão de atender simultaneamente a muitos objetivos: quanto maior o número de objetivos a serem atingidos, maior a complexidade e cuidado na preparação e na manutenção do sistema; *b)* desconsideração pela singularidade das situações de avaliação, na medida em que o planejamento da avaliação pode definir o mesmo procedimento para avaliar pessoas que se encontram em situações diferentes ou em cargos diferentes; *c)* definição de padrões com graus inadequados de desafios ou resultados esperados, podendo ser muito altos ou muito baixos, o que compromete a motivação dos indivíduos para desempenhar; *d)* busca de utilização de metodologias e instrumentos inadequados de avaliação, ou que foram transpostos de uma realidade para outra, desconsiderando questões culturais, procedimentais, normativas, etc.; *e)* falta de previsão de treinamento e preparo dos avaliadores para conhecerem o processo e aprenderem a realiza-lo adequadamente.

2.3.3 Não-conformidades na execução do processo de avaliação de desempenho

Segundo Mattos (2003) algumas das principais não-conformidades que ocorrem na execução dos processos de avaliação de desempenho envolvem as seguintes:

Não-conformidades	Explicação da não-conformidades
Subjetivismo	Que envolve atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador e não do avaliado.
Unilateralidade	Que envolve valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.
Tendência central	Que envolve a tendência de utilizar, indiscriminadamente, o ponto médio da escala de pontuação do instrumento de avaliação, não assumindo valores extremos (para baixo ou para cima), por receio de prejudicar os avaliados.
Efeito de halo	Que envolve avaliar com base em impressões gerais sobre o avaliado, e não de acordo com as dimensões do desempenho, de forma que impressões favoráveis podem resultar em avaliações positivas e impressões desfavoráveis, em avaliações negativas.
Falta de memória	Que envolve dar atenção apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere a avaliação
Supervalorização da avaliação	Acreditando que ela é capaz de alterar características das pessoas.
Desvalorização da avaliação	Que envolve acreditar que a avaliação seja um procedimento sem valor e sem impacto.
Falta de técnica	Que envolve o desconhecimento das principais características do processo da avaliação.

Força do hábito	Ocasionada pela insensibilidade do avaliador em identificar variações no desempenho do avaliado, com relação a ele mesmo, no decorrer dos anos, ou com relação aos demais colegas de trabalho.
Critério único	Que envolve avaliar os indivíduos com base em apenas um critério.
Leniência ou brandura	Que envolve superestimar o desempenho do indivíduo em relação ao efetivamente realizado por ele, atribuindo notas altas quando, na verdade, ele não as merecia.
Severidade	Que envolve subestimar o desempenho do indivíduo em relação ao efetivamente realizado por ele, atribuindo notas baixas quando, na verdade, ele não as merecia.
Rigor	Que envolve a atitude pessoal do avaliador sendo mais ou menos rigoroso ao avaliar os indivíduos.
Informação forçada para combinar com critérios de não-desempenho	De forma que o avaliador ajusta a sua avaliação a partir de critérios não relacionados ao desempenho das pessoas, como tempo de casa, tipo de formação acadêmica, etc.
Pareamento de aspectos distintos	Quando o avaliador identifica duas ou mais características como correlacionadas, avaliando, assim, uma em função da outra, quando, na verdade, elas não têm relação.
Contraste	Que ocorre quando se compara o desempenho de um indivíduo em relação aos indivíduos avaliados anteriormente, podendo beneficiar ou penalizar o avaliado.
Preconceito pessoal	Quando o avaliador distorce a sua avaliação em função de preconceitos de cor, gênero, religião, etc.
Relações pessoais com o avaliado	Que ocorre quando o avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais, predominando um relacionamento afetivo (amizade, parentesco, etc.

Assim, a condução de um processo de avaliação deve ser bem planejado e bem executado para evitar, nos avaliados, a percepção de falta de tratamento equânime e descrença na validade do processo, sendo considerado como mera formalidade, ou estando à mercê da tendenciosidade dos avaliadores.

2.3.4 Problemas e disfunções da avaliação de desempenho no setor público

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas no setor público. No entanto, é importante que as organizações públicas estejam cientes dos problemas e disfunções que podem afetar a validade e a confiabilidade dos resultados da avaliação (PIRES,2016 ; DUTRA, 2016).

Apesar de sua importância, a avaliação de desempenho no setor público pode ser afetada por uma série de problemas e disfunções. Esses problemas podem comprometer a validade e a confiabilidade dos resultados da avaliação, e podem gerar consequências negativas para os funcionários e para a organização (PIRES,2016 ; DUTRA, 2016).

Alguns dos principais problemas e disfunções da avaliação de desempenho no setor público incluem: subjetividade, falta de objetividade, falta de clareza, falta de feedback e falta de alinhamento com os objetivos estratégicos. Diante desses principais problemas e disfunções as consequências podem ser: desmotivação dos funcionários, redução da produtividade, aumento do turnover e tomadas de decisão equivocadas (PIRES,2016 ; DUTRA, 2016).

Para evitar ou minimizar os problemas e disfunções da avaliação de desempenho no setor público, é importante que as organizações públicas:

- Utilizem métodos de avaliação de desempenho validados e confiáveis.
- Estabeleçam critérios de avaliação claros e objetivos.
- Ofereçam feedback adequado e oportuno aos funcionários.
- Alinham a avaliação de desempenho com os objetivos estratégicos da organização.
- Concentrem-se no desenvolvimento e no crescimento dos funcionários.
- Realizem a avaliação de desempenho de forma individualizada.
- Criem uma cultura de confiança e transparência na avaliação de desempenho.

Ao tomar medidas para evitar ou minimizar esses problemas, as organizações públicas podem garantir que a avaliação de desempenho seja uma ferramenta eficaz para a gestão de pessoas e para a melhoria do desempenho organizacional (PIRES,2016 ; DUTRA, 2016).

2.3.5 A avaliação de desempenho no Estado de Minas Gerais

O Estado de Minas Gerais vem, desde 2003, passando por transformações em sua gestão, as quais modificaram significativamente a gestão de pessoas no Estado.

O processo como um todo conhecido como Choque de Gestão, partiu-se, no momento inicial, de um contexto que apresentava grande déficit financeiro no Estado. Para responder a esse déficit, implantou-se em todos os órgãos da administração pública estadual um conjunto de políticas que visaram à otimização de processos, à modernização de sistemas e à reestruturação do aparelho do Estado (PRADO, 2015).

O Choque de Gestão promoveu, em sua primeira geração (2003-2006), uma revisão da política de RH, na qual se destacou a instituição da avaliação de desempenho para os servidores de todos os órgãos do Poder Executivo Estadual em Minas Gerais (GONZAGA *et al.*, 2018).

Faro (2012) destaca a dimensão de pessoas como um tema presente na implementação do Choque de Gestão no Estado de Minas Gerais, salientando que o mesmo buscou priorizar, neste contexto, a reformulação de uma série de políticas de gestão de pessoas, como remuneração, carreira, desenvolvimento e padrões de desempenho dos servidores.

Uma das principais mudanças advindas do Choque de Gestão no Estado de Minas Gerais foi a criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), em 2003. A SEPLAG é o órgão responsável pela gestão das políticas públicas do Estado, incluindo a gestão de recursos humanos (CARVALHO, 2019).

A SEPLAG implementou uma série de mudanças na gestão de pessoas, com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia da administração pública. Essas mudanças incluem: a) a criação de um sistema de avaliação de desempenho dos servidores públicos; b) a implementação de um sistema de remuneração por desempenho; c) a criação de um programa de desenvolvimento profissional para os servidores públicos; d) a melhoria das condições de trabalho dos servidores públicos (CARVALHO, 2019).

A avaliação de desempenho dos servidores públicos em Minas Gerais foi instituída pelo Poder Executivo Estadual em 30 de julho de 2003, a partir da Lei Complementar nº 71, a qual estabeleceu a sistemática da avaliação periódica do desempenho e disciplinou a perda do cargo público por insuficiência de desempenho, e regulamentada pelo Decreto nº 43.672, de 04 de dezembro de 2003 — e alterações posteriores —, que definiu as diretrizes e os critérios para o

sistema de avaliação. Contudo, a implementação desta lei só ocorreu no ano subsequente, sendo a primeira avaliação individual realizada no ano de 2004 (MINAS GERAIS, 2023).

A avaliação de desempenho no Estado acontece em duas situações: nos períodos do estágio probatório, por meio da Avaliação Especial de Desempenho - AED — que é uma condição para aquisição de estabilidade em virtude de concurso público — e durante a vida funcional desses servidores, por meio da Avaliação de Desempenho por competência – ADI (MINAS GERAIS, 2023).

O processo de Avaliação de Desempenho por Competência, foi instituído no ano de 2013, com intuito de reestruturar a Avaliação de Desempenho Individual - ADI — implementada no ano de 2004, no âmbito da reforma gerencial mineira. Nessa avaliação foram adotadas novas percepções para a avaliação periódica do desempenho dos servidores em exercício em órgãos específicos do Estado, como as Superintendências Regionais de Ensino da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais e Órgão Central (MINAS GERAIS, 2023).

Entre as concepções apresentadas nesta nova forma de avaliação, destacam-se como competências essenciais e/ou habilidade a serem desenvolvidas pelos servidores no que se refere ao desempenho de suas funções requisitos relacionados à inovação, trabalho em equipe, foco em resultados, foco no cliente e comprometimento profissional (MINAS GERAIS, 2023).

Quanto à abordagem dos processos de avaliação de desempenho aplicado, conforme Resoluções nº 7110/2009 e nº 001/2013, os mesmos são compostos, obrigatoriamente, a partir do formulário do Plano de Gestão do Desempenho Individual - PGDI e do Termo de Avaliação (MINAS GERAIS, 2023).

O Plano de Gestão do Desempenho Individual - PGDI consiste no plano de trabalho do servidor e tem como finalidade subsidiar o processo de avaliação. Consiste, assim, em um instrumento de gestão que permite a chefia imediata, de forma mais precisa, o acompanhamento e monitoramento do trabalho realizado pelo servidor sob a sua liderança de modo a verificar a execução das entregas que foram acordadas e sua contribuição para o alcance das metas da equipe e/ou da instituição, e também, permite a comissão de avaliação conhecer o trabalho desenvolvido em um determinado período de tempo (MINAS GERAIS, 2023).

No que se refere ao Termo de Avaliação, este é um formulário de registro que deverá conter descritos e critérios e a metodologia utilizada para avaliar o servidor, como por exemplo, se a avaliação a ser aplicada confere ao estágio probatório ou a avaliação periódica do desempenho, no caso em questão, a Avaliação de Desempenho por Competências (MINAS GERAIS, 2023).

3 METODOLOGIA

Este estudo se baseou em uma pesquisa do tipo descritiva, a partir de uma abordagem quantitativa, efetivada por meio de um estudo de caso, baseando-se em uma amostra de indivíduos, conforme conceituação de Gil (2019).

Como população a ser pesquisada foram considerados os servidores efetivos do quadro administrativo da Superintendência Regional de Ensino de Ubá, considerando: os Técnicos da Educação, os Analistas Educacionais e os Assistentes da Educação em exercício nas 3 (três) diretorias desta instituição.

Essa população compreendeu um total de 65 servidores efetivos distribuídos nas três categorias profissionais, sendo 33 Técnicos da Educação, 31 Analista Educacionais e 01 Assistente da Educação.

A opção pela escolha desta instituição se deu pelo critério de acessibilidade.

Vale ressaltar que as Superintendências Regionais de Ensino são compostas por servidores públicos efetivos e comissionados. Os servidores efetivos são aqueles que foram aprovados em concurso público, enquanto os servidores comissionados são aqueles que foram nomeados para ocupar cargos de confiança, podendo ser de outras carreiras. O número de servidores que atuam nas Superintendências varia de acordo com o porte da Superintendência. A Superintendência Regional de Ubá se enquadra como de porte II, por ser responsável por um número maior de escolas, e por ter uma estrutura maior e com mais servidores.

Como amostra de pesquisa foram selecionados, pelos critérios de acessibilidade e intencionalidade — sendo definida como amostragem não probabilística por conveniência — um grupo de 65 servidores para responderem à esta pesquisa.

A escolha destes servidores, como amostra, se deveu ao fato estarem há mais de 5 (cinco) anos de efetivo exercício na instituição, já pertencerem ao quadro de carreira da referida instituição e ainda, terem participado de vários processos de avaliação de desempenho, desde a sua implementação. Além do mais, para serem incluídos na amostra, os servidores tiveram que contemplar os seguintes quesitos: ser servidor efetivo da SRE/UBÁ e, também, pertencer às carreiras de Técnico da Educação, Analista Educacional ou Assistente da Educação. A escolha dessas carreiras se deu, devido ao processo, critérios e formulários utilizados no processo de avaliação de desempenho institucional serem os mesmos utilizados para as três carreiras.

Os indivíduos considerados como amostra tiveram a liberdade de participarem, ou não, da pesquisa, conforme seu próprio arbítrio.

Foi enviada a cada um dos servidores da amostra uma carta de apresentação da pesquisa, solicitando a sua participação, juntamente com o termo de consentimento livre e esclarecido, descrevendo os dados da pesquisa, e informando aos participantes que se trata de uma mera pesquisa de opinião, sem riscos ao servidor e, garantindo o seu anonimato e o sigilo dos dados coletados.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário quantitativo, construído a partir da literatura consultada, em especial, Mattos (2003), Feitosa e Lima (2016) e Andrade e Castro (2022). Este questionário, tipo *survey*, foi estruturado da seguinte forma: 35 questões, baseadas em perguntas estruturadas, com opções de resposta do tipo escala Likert de 5 pontos, indo do “Discordo Totalmente”, até o “Concordo Totalmente”, nas quais o respondente escolhe uma dentre as opções disponibilizadas em cada questão.

As seis primeiras questões abordaram o perfil do respondente, considerando aspectos como gênero, faixa etária, grau de escolaridade/grau de instrução, o cargo que ocupa atualmente, quanto anos trabalha nessa instituição e por quantas vezes já passou pelo processo de avaliação de desempenho. Após estas as questões da primeira parte, seguiram-se 35 questões abordando a percepção dos servidores em relação a todo o processo da avaliação de desempenho, sendo dividido em mais três partes: opinião sobre o processo de avaliação de

desempenho, opinião sobre a atitude dos avaliadores no processo de avaliação de desempenho e, a opinião sobre os usos práticos dos resultados do processo de avaliação de desempenho.

O questionário foi estruturado utilizando o *Google Forms*, e o *link* do instrumento de coleta de dados, juntamente com o convite para participar na pesquisa, e o termo de consentimento livre e esclarecido foram encaminhados para o *e-mail* institucional dos servidores participantes.

O questionário foi disponibilizado, no mês de setembro de 2023, aos servidores pré-selecionados como amostra, para que, voluntariamente, fizessem o acesso e o preenchimento *on-line*. E, ao término do processo de coleta de dados, foi contemplada uma amostra final de 30 servidores respondentes, do total de 65 questionários enviados para o e-mail institucional de cada participante.

Para o tratamento dos dados foi realizada uma análise descritiva dos dados. Buscou-se: a) descrever o perfil da amostra; b) verificar as frequências das respostas em cada questão do questionário; c) realizar o cálculo das médias, desvios-padrão e variância.

Para processar esta estatística descritiva dos dados, utilizou-se o *software* Microsoft Excel, para, depois, realizar a análise dos dados e se fazer deduções sobre os resultados apurados. Assim, foi possível identificar, em especial, aquelas questões que foram percebidas como mais positivas e aquelas que foram percebidas como mais negativas pelos participantes da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da organização pesquisada

Após a coleta de dados foi possível caracterizar a organização pesquisada, que envolveu a Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/UBÁ), que é um órgão integrante da Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais, responsável por exercer, em nível regional, no âmbito de sua jurisdição, as ações de supervisão técnica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado.

A estrutura organizacional da Superintendência Regional de Ensino de Ubá, tem divisão em 3 (três) áreas/diretorias, sendo: Diretoria Educacional - DIRE, responsável pelo apoio pedagógico educacional; a Diretoria de Pessoal - DIPE, responsável pela concessão de benefícios e aposentadorias, pagamentos dos servidores e gestão de pessoas e; a Diretoria Administrativa e financeira - DAFI, que é a responsável pelo financeiro, prestação de contas, rede física, patrimônio, protocolo, frota e compras governamentais. Ver Figura 1.

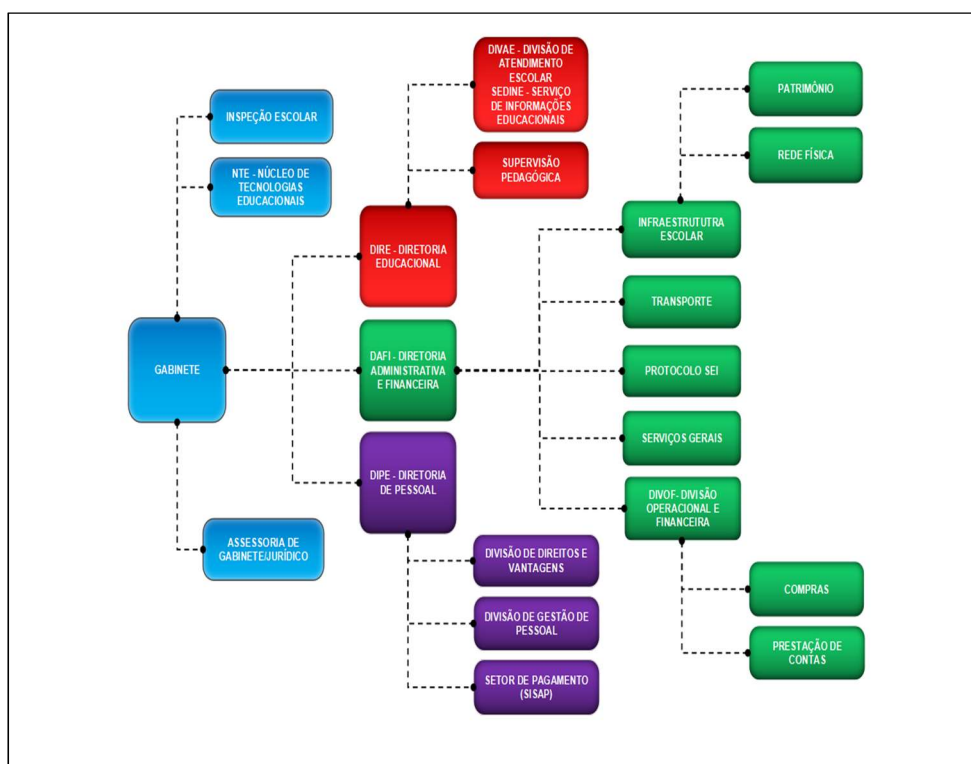


Figura 1 - Organograma da SRE/UBÁ

Fonte: MINAS GERAIS. Superintendência Regional de Ensino de Ubá-SRE/UBÁ. **Institucional - Organograma**. Disponível em: <https://sreuba.educacao.mg.gov.br/home/institucional/organograma>. Acesso em 23 junho de 2023

A SRE/UBÁ também é responsável pelo suporte pedagógico, administrativo e organizacional das 63 unidades escolares de ensino fundamental e médio.

Cabe notar que a supervisão e fiscalização das atividades das instituições privadas de educação básica, bem como daquelas pertencentes às redes de ensino municipal, de grupos de municípios jurisdicionados à SRE/UBÁ, são, também de sua responsabilidade.

No que concerne às atividades e funções dos profissionais que atuam nos diversos setores que compõem essas diretorias, os mesmos possuem atribuições como a de fiscalizar, apurar e registrar informações de forma precisa; coordenar trabalhos; realizar visitas às escolas;

atender e orientar o público interno e externo, bem como exercer outras atividades correlatas ao cargo que ocupam.

4.2 Caracterização do perfil da amostra

Com relação ao gênero dos participantes, observou-se uma distribuição de 12 participantes do gênero *masculino*, ou 40% do total da amostra; e 18 participantes do gênero *feminino*, ou 60%. Houve a prevalência do gênero feminino entre os participantes. Ocorreu uma diferença de 20,0% a favor do gênero feminino na amostra pesquisada.

Em termos da distribuição dos participantes por faixa etária, pode-se constatar um número de 02 participantes na faixa etária que vai até os 35 anos de idade, ou 6,673% da amostra; na faixa dos 36 a 40 anos de idade, houve 02 participantes, ou 6,67% da amostra; na faixa dos 41 a 45 anos de idade, houve 14 participantes, ou 46,67% da amostra; na faixa dos 46 a 50 anos de idade, houve 07 participantes, ou 23,33% da amostra; na faixa dos 51 a 55 anos de idade, houve 01 participantes, ou 3,33% da amostra. Na faixa etária acima dos 55 anos de idade, houve 04 participantes, correspondendo a 13,33% da amostra pesquisada.

De forma geral, observa-se a prevalência de pessoas na faixa dos 41 a 45 anos de idade, o que evidencia a predominância de profissionais mais maduros e experientes. Além do mais, a segunda faixa etária que, isoladamente, apresentou o maior número de indivíduos é a dos com mais de 46 anos de idade (12 indivíduos, ou 40%), o que corrobora a presença de profissionais mais velhos e experientes na instituição pesquisada.

Em resumo, houve: a) a predominância do gênero feminino (60,00% da amostra); b) a predominância de profissionais com idade entre 41 a 45 anos (46,67% da amostra); c) a predominância de tempo de casa na atual instituição com mais de 20 anos (36,66% da amostra).

4.3 Médias, desvio-padrão e variância das respostas

4.3.1 Opinião dos servidores no processo de avaliação de desempenho

Nessa etapa do trabalho são apresentados os valores relativos às médias, aos desvios-padrão e à variância, em cada questão, apurados na parte do instrumento de coleta de dados dedicada aos dados sobre a percepção geral dos servidores quanto ao processo de avaliação de desempenho na instituição selecionada (Tabela 1).

Os valores apurados das médias, desvios-padrão e variância dessas questões indicaram reduzida variação nos dados.

Considerando os valores mais altos e mais baixos das médias apuradas, observou-se que valor da média mais elevada foi relacionado com a questão 07 (média 4,83), que afirma sobre a avaliação seja conduzida pelo superior imediato do servidor, porque este é que mais conhece o seu trabalho. Esse valor de média ressalta a concordância da maioria dos respondentes com a afirmativa, salientando que o superior imediato parece, ser, de fato, o profissional que tem maior contato com o servidor, e que ele que acompanha o dia a dia do trabalho, as tarefas realizadas, os resultados obtidos e os desafios enfrentados.

Desta forma, isso indica que a maioria dos respondentes percebe a importância da participação do superior imediato no processo da avaliação de desempenho, fazendo com que o servidor seja realmente avaliado pelo seu trabalho desenvolvido na instituição.

Já o valor da menor média apurada foi relacionado com a questão 02 (média 3,57) que afirma sobre o papel da avaliação de desempenho em buscar garantir a efetividade desejada pela instituição para melhorar continuamente o desempenho dos servidores. Esse valor de média ressalta que, apesar do resultado da média estar dentro do padrão esperado, houve relativa discordância dos respondentes em relação à afirmativa, sugerindo que não concordam

plenamente com ela, evidenciando que a melhoria continuada do desempenho dos servidores só é parcialmente percebida como sendo atribuída à avaliação de desempenho.

Tabela 1 - Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre a opinião dos servidores no processo de avaliação de desempenho

QUESTÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.01-Baseia-se em um processo transparente, que permite o diálogo franco entre avaliador e avaliado.	4,10	0,96	0,92
Q.02-Busca garantir a efetividade desejada pela instituição para melhorar continuamente o desempenho dos servidores.	3,57	1,19	1,43
Q.03-Designa a comissão de avaliadores que realmente acompanharam e conheceram o trabalho desenvolvido pelo servidor avaliado.	4,50	0,63	0,40
Q.04-Estabelece critérios de avaliação de desempenho claramente definidos, tanto para os avaliadores, quanto para os avaliados	4,03	1,00	1,00
Q.05-Estabelece uma metodologia estruturada e consistente de avaliação dos servidores	4,00	1,29	1,66
Q.06-Permite identificar variações no desempenho do avaliado em relação a ele mesmo, no decorrer dos anos	3,63	1,25	1,55
Q.07-Prevê que a avaliação seja conduzida pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o seu trabalho	4,83	0,38	0,14
Q.08-Prevê que o processo de avaliação deva ser amplamente divulgado na instituição, com ações de sensibilização e divulgação em relação ao seu funcionamento e sua importância	4,17	1,18	1,39
Q.09-Prevê que os resultados apurados da avaliação se transformem em ações práticas de mudanças e melhoria do trabalho para a instituição e para o avaliado	4,00	1,29	1,66
Q.10-Prevê que os servidores conheçam, com antecedência, as regras e os critérios de avaliação utilizados no processo da avaliação de desempenho	4,60	0,56	0,32

Fonte: dados da pesquisa

4.3.2 Opinião dos servidores sobre a atitude dos avaliadores no processo de avaliação de desempenho

Os valores apurados das médias, desvios-padrão e variância dessas questões indicaram reduzida variação nos dados (ver Tabela 2).

Considerando os valores mais altos e mais baixos das médias apuradas, observou-se que valor das médias mais elevadas foram relacionados às questões 11 (4,23), 12 (4,67), 17 (4,60) e 20 (4,40), evidenciando que a maioria dos respondentes percebe que os avaliadores tendem a: a) adotar uma postura benevolente na avaliação de desempenho dos servidores, b) a agir com isenção e objetividade na avaliação dos servidores; c) permitir que o servidor declare a sua discordância do resultado da sua avaliação diretamente para eles; d) valorize os pontos fracos ou negativos do desempenho dos servidores.

Os valores de médias apurados sugerem que a maioria dos respondentes percebe que, para garantir que a avaliação seja realmente isenta e objetiva, é preciso que o superior imediato esteja ciente da importância desses princípios, deve estar disposto a avaliar o servidor com base em critérios claros e objetivos, e deve evitar deixar que suas opiniões ou preconceitos pessoais interfiram na avaliação.

De outra forma, parece que os avaliadores se concentram em pontos negativos dos avaliados, e menos em seus pontos positivos, sugerindo que a atitude dos avaliadores é menos construtiva e incentivadora.

Já os valores das menores médias apuradas foram relacionados com as questões 15 (1,27) e 16 (1,17), que envolvem, respectivamente, a situação do avaliador distorcer a avaliação do servidor em função de preconceitos pessoais e, ocultar ou distorcer informações,

propositalmente, sobre o avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo. A maioria dos respondentes discordou dessas afirmativas, evidenciando que percebem tais atitudes como pouco ocorrentes na avaliação de desempenho, em sua percepção.

Tabela 2 - Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre a opinião dos servidores sobre a atitude dos avaliadores no processo de avaliação de desempenho

QUESTÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.11-Adotar uma postura benevolente na avaliação de desempenho dos servidores.	4,23	1,10	1,22
Q.12-Agir com isenção e objetividade na avaliação dos servidores.	4,67	0,48	0,23
Q.13-Basear a sua avaliação em impressões gerais sobre o avaliado, e não nas dimensões reais do seu desempenho.	4,17	1,23	1,52
Q.14-Considerar a avaliação de desempenho como um procedimento eficaz para contribuir com o desenvolvimento do servidor.	3,57	1,38	1,91
Q.15-Distorcer a avaliação do servidor em função de preconceitos pessoais.	1,27	0,45	0,20
Q.16-Ocultar ou distorcer informações, propositalmente, sobre o avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.	1,17	0,38	0,14
Q.17-Permitir que o servidor declare a sua discordância do resultado da sua avaliação diretamente para eles.	4,60	0,62	0,39
Q.18-Se mostrar constrangidos, ao ter que avaliar seus próprios colegas de trabalho.	3,60	1,52	2,32
Q.19-Valorizar os pontos fortes ou positivos do desempenho dos servidores.	3,93	0,64	0,41
Q.20- Valorizar os pontos fracos ou negativos do desempenho dos servidores.	4,40	0,93	0,87

Fonte: dados da pesquisa

4.3.3 Opinião dos servidores sobre os usos práticos dos resultados do processo de avaliação de desempenho

Considerando as respostas dos servidores na parte do questionário sobre os usos práticos dos resultados do processo de avaliação de desempenho, os valores apurados das médias, desvios-padrão e variância dessas questões indicaram reduzida variação nos dados (ver Tabela 3).

Considerando os valores mais altos e mais baixos das médias apuradas, observou-se que o valor da média mais elevada foi relacionado com a questão 30 (4,20) que afirmou sobre o papel da avaliação de desempenho em oferecer reconhecimento pelo bom trabalho realizado. Ou seja, a maioria dos respondentes percebeu a avaliação de desempenho como um instrumento efetivo de reconhecimento dos servidores.

Já os valores das menores médias apuradas foram relacionados com as questões 22 (1,63), 26 (2,70), 28 (2,97), 29 (1,37), 33 (2,97).

Considerando-se as questões 22 e 29, ambas obtiveram médias inferiores a 2,00, indicando que a grande maioria dos respondentes não concordou com essas duas afirmações, de que os resultados da avaliação de desempenho sejam utilizados como um instrumento de punição no trabalho e, nem para gerar estigmatização ou humilhação no trabalho, o que sugere que tais resultados são percebidos como tendo uma finalidade objetiva e ética.

Quanto às questões 26, 28 e 33 os respondentes, em grande parte, não concordaram plenamente com as afirmações de que os resultados da avaliação de desempenho sirvam para elevar a motivação dos servidores, fornecer orientação e *feedback* no trabalho e reafirmar metas e resultados esperados pela instituição, sugerindo que há pouca eficácia dos resultados da avaliação de desempenho em relação a estes aspectos.

Tabela 3 - Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre a opinião dos servidores sobre os usos práticos dos resultados do processo de avaliação de desempenho

Questões	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.21-Abrir espaço para as reclamações e as sugestões dos servidores sobre as suas condições de trabalho.	3,60	0,57	0,59
Q.22- Agir como um instrumento de punição no trabalho.	1,63	1,13	1,27
Q.23-Apontar os aspectos específicos que o servidor deve dar atenção para reorientar o seu desempenho no trabalho.	3,17	1,60	2,56
Q.24-Conceder a progressão funcional a quem merece.	3,63	1,00	1,00
Q.25-Confirmar que o resultado da avaliação do servidor corresponde ao desempenho no trabalho que ele, de fato, tem realizado na instituição	3,10	1,45	2,09
Q.26-Elevar a motivação dos servidores no trabalho.	2,70	1,34	1,80
Q.27-Encaminhar treinamentos e ações de qualificação necessitados pelos servidores.	3,77	0,57	0,32
Q.28-Fornecer orientação e <i>feedback</i> no trabalho.	2,97	1,47	2,17
Q.29-Gerar estigmatização ou humilhação no trabalho.	1,37	0,67	0,45
Q.30-Oferecer reconhecimento pelo bom trabalho realizado.	4,20	0,96	0,92
Q.31-Promover mudanças no desempenho individual.	3,63	0,93	0,93
Q.32-Promover mudanças no trabalho	3,83	0,99	0,97
Q.33-Reafirmar metas e resultados esperados pela instituição	2,97	1,38	1,90
Q.34-Reafirmar regras e procedimentos de trabalho.	3,30	1,26	1,60
Q.35-Reforçar a confiança dos servidores em relação ao próprio sistema de avaliação de desempenho.	3,63	1,07	1,14

Fonte: dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de verificar a percepção dos servidores referente ao processo de avaliação de desempenho, conforme inserida na gestão de pessoas da Superintendência Regional de Ensino de Ubá, nos Estado de Minas Gerais.

Analisou-se aqui a avaliação de desempenho, instituída em 2003, pela Lei Complementar nº 71, a qual foi responsável por introduzir no Estado a prática sistemática de gestão e avaliação do desempenho, buscando fortalecer, na gestão pública mineira, um modelo de gestão de recursos humanos baseado no sistema meritocrático.

Evidenciou-se, que, em relação ao funcionamento do processo de avaliação de desempenho, os servidores compreendem a execução de suas etapas, demonstrando facilidade em entender e conseguem identificar quais são as principais falhas no processo.

Observou-se, de forma geral, que os servidores participantes evidenciaram que a avaliação deva ser conduzida pelo superior imediato do servidor, porque este é que mais conhece o seu trabalho, salientando que tal superior parece, ser, de fato, o profissional que tem maior contato com o servidor, e que ele que acompanha o dia a dia do trabalho.

Em relação ao questionamento sobre o papel da avaliação de desempenho em buscar garantir a efetividade desejada pela instituição para melhorar continuamente o desempenho dos servidores, houve relativa discordância em relação à afirmativa, sugerindo que não concordam plenamente com ela, evidenciando que a melhoria continuada do desempenho dos servidores só é parcialmente percebida, pelos respondentes, como atribuída à avaliação de desempenho.

Considerando as atitudes dos avaliadores no processo de avaliação de desempenho foi possível perceber que os dados sugerem que a maioria dos respondentes percebe que, para garantir que a avaliação seja realmente isenta e objetiva, é preciso que o superior imediato esteja ciente da importância desses princípios, deve estar disposto a avaliar o servidor com base em critérios claros e objetivos, e deve evitar deixar que suas opiniões ou preconceitos pessoais interfiram na avaliação. Além do mais, parece que os avaliadores se tendem a concentrar sua avaliação em pontos negativos dos avaliados, e menos em seus pontos positivos, sugerindo que a atitude dos avaliadores é menos construtiva e incentivadora.

Em relação ao questionamento sobre a situação do avaliador distorcer a avaliação do servidor em função de preconceitos pessoais e, ocultar ou distorcer informações, propositalmente, sobre o avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo, a maioria dos respondentes discordou dessas afirmativas, evidenciando que percebem tais atitudes como pouco ocorrentes na avaliação de desempenho, em sua percepção.

Considerando a aplicação prática dos resultados apurados na avaliação de desempenho foi possível constatar que a maioria dos respondentes percebeu a avaliação de desempenho como um instrumento efetivo de reconhecimento do trabalho dos servidores.

A grande maioria dos respondentes não concordou com as afirmações, de que os resultados da avaliação de desempenho sejam utilizados como um instrumento de punição no trabalho e, nem para gerar estigmatização ou humilhação no trabalho, o que sugere que tais resultados são percebidos como tendo uma finalidade objetiva e ética.

Em relação à afirmação de que os resultados da avaliação de desempenho sirvam para elevar a motivação dos servidores, fornecer orientação e *feedback* no trabalho e reafirmar metas e resultados esperados pela instituição, os respondentes, em grande parte, não concordaram plenamente, sugerindo que há pouca eficácia dos resultados da avaliação de desempenho em relação a estes aspectos.

Ao comparar o entendimento dos servidores com os conceitos adotados pelo Estado de Minas Gerais, no que tange à política da avaliação de desempenho nas instituições estaduais, constatou-se que este processo, na prática, ainda se apresenta com falha, visto que não existe

uma política de aperfeiçoamento, assim como, ações corretivas sobre os possíveis desvios verificados no processo de trabalho. Os objetivos da avaliação de desempenho parecem estar sendo alcançados apenas parcialmente.

As falhas encontradas no processo de avaliação de desempenho têm várias causas, relacionadas ao processo em si, ao modelo adotado e à atuação das pessoas envolvidas. A complexidade da questão dificulta a identificação de todas as causas.

A proposta de intervenção sugerida é apresentada no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Proposta de Intervenção

Ação	Agente	Modo/Meio	Finalidade	Detalhamento
Fazer treinamentos com os avaliadores clarificando os objetivos e critérios da avaliação de desempenho.	Chefias	Reuniões periódicas para alinhamento do processo.	Contribuir com o melhor desempenho do processo.	Aumentar a transparência do processo.
Melhorar a comunicação sobre o papel e as contribuições da avaliação de desempenho para toda organização.	Chefias	Reuniões periódicas para alinhamento do processo.	Contribuir com o melhor desempenho do processo.	Comunicar as metas e objetivos com mais clareza e com mais frequência.
Fazer revisões periódicas do processo envolvendo mais a participação dos servidores avaliados dando o feedback em todo decorrer do processo.	Chefias	Reuniões periódicas para alinhamento do processo.	Contribuir com o melhor desempenho do processo.	Melhorar a comunicação e feedback entre os avaliadores e os servidores, esclarecendo, com mais frequência, quais são os critérios e indicadores usados na avaliação.
Fazer com que a avaliação seja mais participativa.	Chefias	Reuniões periódicas para alinhamento do processo.	Contribuir com o melhor desempenho do processo.	Melhorar o envolvimento do servidor com o processo de avaliação de desempenho.

Fonte: elaborado pela autora

É importante considerar as opiniões dos servidores, que são os principais interessados no processo de avaliação. Para isso, pode-se realizar pesquisas, entrevistas ou grupos focais com os servidores para coletar suas sugestões e opiniões.

Como sugestão de temas a serem discutidos pontua a incorporação de instrumentos de avaliação que identifiquem as necessidades de desenvolvimento dos servidores, oferta de ações de capacitação e treinamento alinhadas às necessidades identificadas e desenvolvimento de um plano de carreira que promova o crescimento profissional dos servidores. Sugere-se que a alta gestão priorize as políticas de gestão de pessoas e que o modelo vigente seja revisado e mais adequado a realidade.

As principais limitações, enfrentadas neste estudo, envolveram o curto tempo disponível para a realização da pesquisa, e o tamanho reduzido da amostra, dado que a participação dos respondentes foi voluntária e, finalmente, o instrumento longo de pesquisa.

Algumas recomendações para estudos futuros, que podem avançar o tema abordado nesta pesquisa envolvem: a) estudos com outras organizações públicas do Estado de Minas Gerais, buscando comparar os resultados obtidos neste estudo com outras Superintendências Regionais; b) estudos com outras organizações públicas de outros estados, de forma a buscar identificar semelhanças e diferenças; c) estudos com amostras maiores, o que permitiria generalizar os resultados para outras organizações; d) estudos comparativos (antes e depois) entre períodos de tempo diferentes, que permitiriam comparar e avaliar a evolução e as mudanças do processo de avaliação de desempenho ao longo do tempo no Estado.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Eldaronice Queiroz de. **Efeitos do Acordo de Resultados na gestão das escolas estaduais da Região Norte do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte-MG: UFMG, 2014. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação - Conhecimento e Inclusão Social, Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação, Belo Horizonte-MG, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9UVM92/1/alvarenga__eldaronice_queiroz_de._disserta__o.pdf>. Acesso em 11 de agosto de 2023.
- ALVES, F. T. Avaliação de desempenho na Administração Pública. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 20, p. 87-104, 2010.
- ANDRADE, Josiane F. de; CASTRO, Maria C. D. Avaliação de desempenho de servidores administrativos: percepção dos avaliados, avaliadores e gestores na administração pública. **Revista Valore**, Volta Redonda, 7 (ed. Esp.), p. 88-106, 2022. Disponível em: <<https://valore.homologacao.emnuvens.com.br/valore/article/view/1380/1030>>. Acesso em 04 de agosto de 2023.
- BEHELAINÉ, Cinthia H. de Oliveira; SILVEIRA, Mauro César da; NEVES, Camila B. O modelo de gestão pública por resultados em Minas Gerais analisado à luz da experiência do Programa Estado para Resultados. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 4, p. 455-473, out/dez 2012. Disponível em: <<file:///C:/Users/victo/Downloads/107-Texto%20do%20Artigo-345-1-10-20140129.pdf>>. Acesso em 20 de agosto de 2023.
- BERGUE, Sandro T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- CARVALHO, M. M. C. de. **A administração pública em Minas Gerais: uma história de desafios e perspectivas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- FARO, E. S. C. A construção do novo modelo de gestão do desempenho por competências no Governo do Estado de Minas Gerais: etapas, metodologia e fatores críticos para o sucesso da implementação. In: DUBOIS, R.; LINS, J. (Orgs.). **Inovação na gestão pública**. São Paulo: Saint Paul, 2012.
- FEITOSA, Conceição de Maria Corrêa; LIMA, Alynne Virgínia de Queiroz. Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. In: XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA, 16, 2016, Arequipa, Peru. **Anais [...]**, Arequipa, Peru: Universidad Nacional de San Agustín - UNSA, 2016, p. 1-17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20-%20101_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 de agosto de 2023.
- FERREIRA, Luiz. C., COSTA, Vicente. M. Gestão estratégica de pessoas no setor público: desafios e oportunidades. **Revista de Administração Pública**, p.225-242. 2019.
- FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. v. 1, São Paulo: Gente, p. 11-34. 2002.
- GARIBOTTI, A. (2018). Indicadores de desempenho auxiliam a gestão pública? **E-Gestão Pública**, 2018. Disponível em: <<https://www.e-gestaopublica.com.br/por-que-adotar-indicadores-de-desempenho-na-gestao-publica/>>. Acesso em 05 de agosto de 2023.
- GIL, Antônio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

GONZAGA, R. P; FREZATTI, F; CKAGNAZAROFF, I. B; SUZART, J. A. da S. Avaliação de desempenho no choque de gestão do estado de Minas Gerais: um estudo das alterações dos indicadores utilizados. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 29, n. 3, p. 131-158, 2018.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed, Porto Alegre: McGraw-Hill, 2011.

PIRES, Maria L.; DUTRA, José. S. **Gestão estratégica de pessoas: fundamentos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MATTOS, Isabel Leão. **Problemas no processo de avaliação de desempenho**. Brasília-DF: UniCEUB, 2003. Monografia (Graduação em Psicologia), Curso de Psicologia, UniCEUB - Centro Universitário de Brasília, Faculdade de Ciências da Saúde - FACS, Brasília-DF, 2003. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2850/2/9857250.pdf>>. Acesso em 12 de agosto de 2023.

MELAZO, Juliana R.; CARVALHO, João F. S.; SILVA, Sheldon W. Avaliação de desempenho e a sua aplicabilidade como instrumento de gestão no setor público: problemas e possibilidades em uma organização pública. **Revista Interação**, v. 21, n. 1, p. 68-91, 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/victo/Downloads/249-Artigo-839-8-10-20191121.pdf>. Acesso em 2 agosto de 2023.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 86, de 31 de dezembro de 2003**. Institui o Programa Choque de Gestão e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 31 dez. 2003.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.159, de 16 de janeiro de 2004**. Regulamenta o Programa Choque de Gestão, instituído pela Lei Complementar nº 86, de 31 de dezembro de 2003. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 16 jan. 2004.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº. 71, de 30 de julho de 2003**. Dispõe sobre a organização do sistema de controle interno do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 30 jul. 2003.

MINAS GERAIS, **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 em exercício na Unidade Central e sede das SRE. Belo Horizonte: DOE, p. 10-17, 04 jan. 2013.

MINAS GERAIS. **Decreto no 45.849, de 27 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte: IOMG, p. 06-13, 28 dez. 2015.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Diretoria de Avaliação e Desempenho**. Disponível em: <<https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/>>. Acesso em 10 de agosto de 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Relatório de gestão 2022**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2022.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG-MG. **Servidores. Desempenho e Desenvolvimento**. Disponível em: <<https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento/desempenho-e-desenvolvimento>>. Acesso em 12 de agosto de 2023.

MINAS GERAIS. Superintendência Regional de Ensino de Ubá-SRE/UBÁ. **Institucional - Organograma**. Disponível em: <<https://sreuba.educacao.mg.gov.br/home/institucional/organograma>>. Acesso em 23 junho de 2023.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 13 ed., São Paulo: LTR, 2016.

PRADO, R. de A. O Choque de Gestão e a modernização da administração pública no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 107-126, jan./mar. 2015.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

APRESENTAÇÃO

Caro(a) Servidor(a).

O questionário abaixo foi elaborado buscando captar a sua opinião sobre diversos aspectos relacionados ao processo de avaliação de desempenho utilizado na sua instituição.

Para o preenchimento é necessário reservar cerca de 20 minutos do seu tempo.

Por favor, responda com atenção todas as questões, marcando a que melhor reflete a sua opinião.

Se tiver alguma dúvida ou dificuldade em preencher adequadamente algum campo do questionário, por favor, fique à vontade para perguntar.

Agradeço sinceramente a sua participação!

INSTRUÇÕES:

- Este questionário busca captar a **sua opinião** a respeito do processo de avaliação de desempenho utilizado na instituição na qual você trabalha.
- Por favor, leia atentamente cada questão e responda a cada item o mais verdadeiramente possível.
- Marque, em cada questão, a opção de resposta que melhor retrate a sua opinião.
- Não deixe questões em branco; responda todas as questões apresentadas.
- Revise as suas respostas ao terminar.
- Não coloque seu nome; você não precisa se identificar.

PARTE 1 – Perfil do(a) Respondente

1. Por favor, assinale com um “X” as alternativas mais adequadas ao seu caso.

Gênero:

- Feminino Masculino Prefiro não declarar

Faixa etária:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Até 25 anos | <input type="checkbox"/> De 41 a 45 anos |
| <input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos | <input type="checkbox"/> De 46 a 50 anos |
| <input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos | <input type="checkbox"/> De 51 a 55 anos |
| <input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 55 anos |

Escolaridade:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto | <input type="checkbox"/> Superior Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo | <input type="checkbox"/> Superior Completo |
| <input type="checkbox"/> Segundo Grau Incompleto | <input type="checkbox"/> Especialização |
| <input type="checkbox"/> Segundo Grau Completo | <input type="checkbox"/> Pós-Graduação (Mestrado/Doutorado) |

O cargo que você ocupa atualmente é:

- Técnico da Educação
 Analista Educacional
 Assistente da Educação

Há quanto tempo você trabalha nessa instituição?

- Há menos de 1 ano
 De 1 a 3 anos

De 4 a 6 anos De 7 a 10 anos De 11 a 15 anos De 16 a 20 anos De 21 a 25 anos Mais de 25 anos**Quantas vezes você já passou por algum processo formal de avaliação de desempenho na sua instituição?** 1 vez 2 vezes 3 vezes 4 vezes 5 vezes ou mais Nunca passei por avaliação de desempenho na instituição**PARTE 2 – Opinião Sobre o Processo de Avaliação de Desempenho**

- Avalie, com base na escala abaixo, em que medida cada frase descreve a sua opinião em relação às características do processo de avaliação de desempenho na instituição na qual você trabalha.
- Assinale com um “X” a alternativa mais adequada, na sua opinião, em relação à cada frase apresentada, pontuando a sua resposta em uma escala de 1 a 5 pontos, indo desde 1 “Discordo Totalmente” da frase, até 5 “Concordo Totalmente” com a frase.

2. Em minha opinião, o processo de avaliação de desempenho, na instituição em que trabalho, tem as seguintes características:

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Baseia-se em um processo transparente, que permite o diálogo franco entre avaliador e avaliado	1	2	3	4	5
Busca garantir a efetividade desejada pela instituição para melhorar continuamente o desempenho dos servidores	1	2	3	4	5
Designa a comissão de avaliadores que realmente acompanharam e conheceram o trabalho desenvolvido pelo servidor avaliado	1	2	3	4	5
Estabelece critérios de avaliação de desempenho claramente definidos, tanto para os avaliadores, quanto para os avaliados	1	2	3	4	5
Estabelece uma metodologia estruturada e consistente de avaliação dos servidores	1	2	3	4	5
Permite identificar variações no desempenho do avaliado em relação a ele mesmo, no decorrer dos anos	1	2	3	4	5
Prevê que a avaliação seja conduzida pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o seu trabalho	1	2	3	4	5
Prevê que o processo de avaliação deva ser amplamente divulgado na instituição, com ações de sensibilização e divulgação em	1	2	3	4	5

relação ao seu funcionamento e sua importância

Prevê que os resultados apurados da avaliação se transformem em ações práticas de mudanças e melhoria do trabalho para a instituição e para o avaliado	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Prevê que os servidores conheçam, com antecedência, as regras e os critérios de avaliação utilizados no processo da avaliação de desempenho	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

PARTE 3 – Opinião Sobre a Atitude dos Avaliadores no Processo de Avaliação de Desempenho

- Avalie, com base na escala abaixo, em que medida cada frase descreve a sua opinião em relação à atitude dos avaliadores, no decorrer do processo de avaliação de desempenho na instituição na qual você trabalha.
- Assinale com um “X” a alternativa mais adequada, na sua opinião, em relação à cada frase apresentada, pontuando a sua resposta em uma escala de 1 a 5 pontos, indo desde 1 “Discordo Totalmente” da frase, até 5 “Concordo Totalmente” com a frase.

4. Em minha opinião, durante a realização do processo de avaliação de desempenho, eu percebi, em relação à atitude dos avaliadores, que eles costumam:

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Adotar uma postura benevolente na avaliação de desempenho dos servidores	1	2	3	4	5
Agir com isenção e objetividade na avaliação dos servidores	1	2	3	4	5
Basear a sua avaliação em impressões gerais sobre o avaliado, e não nas dimensões reais do seu desempenho	1	2	3	4	5
Considerar a avaliação de desempenho como um procedimento eficaz para contribuir com o desenvolvimento do servidor	1	2	3	4	5
Distorcer a avaliação do servidor em função de preconceitos pessoais	1	2	3	4	5
Ocultar ou distorcer informações, propositalmente, sobre o avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo	1	2	3	4	5
Permitir que o servidor declare a sua discordância do resultado da sua avaliação diretamente para eles	1	2	3	4	5
Se mostrar constrangidos, ao ter que avaliar seus próprios colegas de trabalho	1	2	3	4	5
Valorizar os pontos fortes ou positivos do desempenho dos servidores	1	2	3	4	5
Valorizar os pontos fracos ou negativos do desempenho dos servidores	1	2	3	4	5

PARTE 4 – Opinião Sobre os Usos Práticos dos Resultados do Processo de Avaliação de Desempenho

- Avalie, com base na escala abaixo, com qual frequência cada frase descreve a sua opinião em relação aos usos práticos dos resultados do processo de avaliação de desempenho na instituição na qual você trabalha.
- Assinale com um “X” a alternativa mais adequada, na sua opinião, em relação à cada frase apresentada, pontuando a sua resposta em uma escala de 1 a 5 pontos, indo desde 1 “Nunca” até 5 “Sempre”.

4. Em sua opinião, após a realização do processo de avaliação de desempenho, com qual frequência os resultados gerados pela avaliação são usados, na prática, para:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Abrir espaço para as reclamações e as sugestões dos servidores sobre as suas condições de trabalho	1	2	3	4	5
Agir como um instrumento de punição no trabalho	1	2	3	4	5
Apontar os aspectos específicos que o servidor deve dar atenção para reorientar o seu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5
Conceder a progressão funcional a quem merece	1	2	3	4	5
Confirmar que o resultado da avaliação do servidor corresponde ao desempenho no trabalho que ele, de fato, tem realizado na instituição	1	2	3	4	5
Elevar a motivação dos servidores no trabalho	1	2	3	4	5
Encaminhar treinamentos e ações de qualificação necessitados pelos servidores	1	2	3	4	5
Fornecer orientação e <i>feedback</i> no trabalho	1	2	3	4	5
Gerar estigmatização ou humilhação no trabalho	1	2	3	4	5
Oferecer reconhecimento pelo bom trabalho realizado	1	2	3	4	5
Promover mudanças no desempenho individual	1	2	3	4	5
Promover mudanças no trabalho	1	2	3	4	5
Reafirmar metas e resultados esperados pela instituição	1	2	3	4	5
Reafirmar regras e procedimentos de trabalho	1	2	3	4	5
Reforçar a confiança dos servidores em relação ao próprio sistema de avaliação de desempenho	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua colaboração!

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Sr(a).

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa desenvolvida pela aluna Flávia Pereira Costa, matriculada na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito do Curso de Especialização em Gestão Pública que ela está realizando, e cuja pesquisa sou seu orientador.

Após a devida leitura desse documento, compreensão e esclarecimento de dúvidas, o presente termo deverá ser assinado, caso concorde em participar. Sua participação não é obrigatória, sendo certo, ainda, que, a qualquer momento, você poderá desistir de sua participação, retirando seu consentimento, o que não trará nenhuma consequência.

Será emitida cópia deste termo, na qual constam o telefone e e-mail do professor orientador da referida aluna. Por meio desses contatos, você poderá esclarecer dúvidas sobre a pesquisa conduzida pela aluna.

Nome da pesquisa: “A Percepção dos Servidores da Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG em relação ao Processo de Avaliação de Desempenho”.

Orientador responsável: Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira

Telefone: (31) 3409-7244 / E-mail: victornss@face.ufmg.br

Esta pesquisa tem como objetivo geral descrever a percepção e a opinião dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho na instituição em que trabalha.

A sua participação consiste em fornecer informações sobre a sua percepção do processo de avaliação de desempenho. Essa participação irá ocorrer por meio do preenchimento de um instrumento de pesquisa de opinião, realizada *online*.

Note-se que não se observa nenhum risco físico ou psíquico para o(a) participante, por se tratar de pesquisa que não envolverá o uso de quaisquer procedimentos ou técnicas de exame, de avaliação, ou de teste experimental.

O(A) participante dessa pesquisa não arcará com nenhum gasto decorrente da sua participação, assim como não haverá nenhuma gratificação devida à sua participação na pesquisa.

Serão garantidos o anonimato e o sigilo total das informações fornecidas, e os resultados finais da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. Muito obrigado.

Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira

✂

Consentimento de Participação em Pesquisa

Eu, _____, autorizo o registro das informações fornecidas por mim, por meio de questionário de pesquisa de opinião, para serem utilizadas integralmente ou em partes, sem restrições de prazos ou citações, desde a presente data. Seu controle e guarda ficará em poder do Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira, professor da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, com o objetivo de realizar a pesquisa intitulada “A Percepção dos Servidores da Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG em relação ao Processo de Avaliação de Desempenho”, conduzida pela aluna Flávia Pereira Costa. Foi-me garantido que posso me retirar da pesquisa a qualquer momento, invalidando, por conseguinte, meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro que recebi uma cópia deste Termo.

Ubá, 18 de setembro de 2023.

Assinatura do(a) participante: _____

Contato do orientador responsável: Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira

Telefone: (31) 3409-7244 / E-mail: victornss@face.ufmg.br