



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

Carlos Alessandro Barbosa

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO:
A Percepção dos Gestores de Escolas Públicas Estaduais, em Minas Gerais,
sobre o Processo da Avaliação de Desempenho

Belo Horizonte

2023

Carlos Alessandro Barbosa

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO:
A Percepção dos Gestores de Escolas Públicas Estaduais, em Minas Gerais,
sobre o Processo da Avaliação de Desempenho

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

Belo Horizonte

2023



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

FOLHA DE APROVAÇÃO

CARLOS ALESSANDRO BARBOSA, Nº. DE REGISTRO: 2022705518

TRABALHO FINAL: "A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO: A Percepção dos Gestores de Escolas Públicas Estaduais, em Minas Gerais, sobre o Processo da 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 28 de setembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

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

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

Prof. Dr. Érico Aurélio Abreu Cardozo (Membro da Banca Examinadora QI Faculdade & Escola Técnica)



Documento assinado eletronicamente por **Érico Aurélio Abreu Cardozo, Usuário Externo**, em 13/12/2023, às 18:05, 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 13/12/2023, às 22:00, 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 13/12/2023, às 23:28, 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 22:55, 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 **2846173** e o código CRC **1CD09DBB**.

Dedico este trabalho à minha esposa Vanessa e minha filha Ester, pelo apoio e incentivo nessa jornada e pelas horas que abriram mão de minha presença e atenção para que esse trabalho fosse concluído.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Maria das Graças e José Carlos.

À minha família Vanessa e Ester.

Ao meu orientador Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira.

Aos professores do Curso de Gestão Pública.

Aos funcionários da FACE/UFMG sem exceções.

Aos colegas do curso de Gestão Pública da FACE/UFMG pelo incentivo.

A todas as pessoas que me ajudaram no decorrer do curso, e que não estão nominalmente mencionadas aqui.

“Tudo o que fizerem, façam de todo o coração, como para o Senhor, e
não para os homens.”
Colossenses 3:23

Resumo

Este estudo, baseado em uma pesquisa do tipo descritiva, a partir de uma abordagem quantitativa, buscou captar a opinião dos gestores escolares da Superintendência Regional de Ensino de São João del-Rei (Minas Gerais) em relação ao processo de avaliação de desempenho realizado em suas respectivas instituições escolares. No referencial teórico foram utilizados autores como Araújo e Andrade (2021), Bergue (2010), Castro (2018), Dessler (2014), Gonzaga et al. (2017), Lucena (1992), Lück (2009), Pires (2021), Pontes (2016), Santos (2018). A metodologia considerou, como população a ser pesquisada, o conjunto dos gestores das escolas estaduais vinculadas à Superintendência Regional de Ensino (SRE) de São João del-Rei-MG, que é composta por 40 (quarenta) escolas. Como amostra foram selecionados, pelos critérios de acessibilidade e intencionalidade os mesmos 40 gestores escolares, que foram convidados a participar voluntariamente deste estudo. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário de opinião contendo 8 (oito) questões, baseadas em perguntas estruturadas, com opções de resposta do tipo escala Likert de 5 pontos sobre o processo da avaliação de desempenho realizada nas instituições de ensino na qual trabalham. Utilizando o *Google Forms*, 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 enviados, via *e-mail* institucional, aos gestores escolares da amostra, para que, espontaneamente, fizessem o acesso e o preenchimento online. Para o tratamento dos dados buscou-se: a) descrever o perfil da amostra; b) verificar as frequências das respostas em cada questão do questionário de opinião, buscando identificar, quais as questões que foram percebidas de forma mais ou menos frequente, permitindo que se identificasse as percepções mais frequentes, positivas ou negativa, dos gestores escolares. Ao final da coleta de dados obteve-se 31 respondentes válidos na amostra. Como resultados, constatou-se que a maior parte dos respondentes se mostrou satisfeito com a clareza dos critérios utilizados para avaliar o seu trabalho, com a utilização do *feedback* recebido durante o processo de avaliação de desempenho, com a contribuição da avaliação de desempenho para o seu aprimoramento e desenvolvimento profissional, com a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria no trabalho dos gestores, com a transparência do processo de avaliação e a clareza da comunicação dos resultados da avaliação, com a contribuição para a sua evolução na carreira, com a percepção de que a avaliação de desempenho é necessária para a manutenção do servidor no serviço público. Entretanto, 35,5% da amostra não considera que a avaliação de desempenho seja justa e imparcial, 20% da amostra não considera que o *feedback* após a avaliação de desempenho seja positivo em seu papel de desenvolver os servidores, 25,65% da amostra não concordou plenamente com a ideia de que o processo de avaliação de desempenho efetivamente contribua para o seu aprimoramento e desenvolvimento profissional, 22,5% da amostra não concordou plenamente com a transparência do processo da avaliação de desempenho e com comunicação clara em relação aos resultados e 32,3% da amostra não concordou plenamente com a afirmação de que a avaliação de desempenho é importante para que o servidor se mantenha no serviço público.

Palavras-chave: Gestores Escolares. Avaliação de Desempenho, Benefícios, Desenvolvimento.

Abstract

This study, based on a descriptive research, using a quantitative approach, sought to capture the opinion of school managers of the Regional Superintendence of Education of São João del-Rei (Minas Gerais) in relation to the performance evaluation process carried out in their respective school institutions. In the theoretical framework, authors such as Araújo and Andrade (2021), Bergue (2010), Castro (2018), Dessler (2014), Gonzaga et al. (2017), Lucena (1992), Lück (2009), Pires (2021), Pontes (2016), Santos (2018) were used. The methodology considered, as the population to be researched, the set of managers of state schools linked to the Regional Superintendence of Education (SRE) of São João del-Rei-MG, which is composed of 40 (forty) schools managers. As a sample, the same 40 school managers were selected according to the criteria of accessibility and intentionality, who were invited to participate voluntarily in this study. As a data collection instrument, an opinion questionnaire was used, containing 8 (eight) questions, based on structured questions, with answer options of the 5-point Likert scale type about the performance evaluation process carried out in the educational institutions in which they work. Using Google Forms, the link to the data collection instrument, along with the invitation to participate in the research and the free and informed consent form, were sent, via institutional e-mail, to the school managers of the sample, so that they could spontaneously access and fill it out online. For the treatment of the data, we sought to: a) describe the profile of the sample; b) to verify the frequencies of the answers in each question of the opinion questionnaire, seeking to identify which questions were perceived more or less frequently, allowing the identification of the most frequent perceptions, positive or negative, of the school managers. At the end of data collection, 31 valid respondents were included in the sample. As a result, it was found that most of the respondents were satisfied with the clarity of the criteria used to evaluate their work, with the use of the feedback received during the performance evaluation process, with the contribution of the performance evaluation to their improvement and professional development, with the identification of strengths and opportunities for improvement in the work of managers, with the transparency of the evaluation process and the clarity of the communication of the evaluation results, with the contribution to their career development, with the perception that the performance evaluation is necessary for the maintenance of the public servant in the public service. However, 35.5% of the sample does not consider that the performance appraisal is fair and impartial, 20% of the sample does not consider that the feedback after the performance appraisal is positive in their role of developing the servers, 25.65% of the sample did not fully agree with the idea that the performance appraisal process effectively contributes to their improvement and professional development, 22.5% of the sample did not fully agree with the transparency of the performance evaluation process and with clear communication regarding the results, and 32.3% of the sample did not fully agree with the statement that performance evaluation is important for the public servant to remain in the public service.

Keywords: School Managers. Performance Evaluation, Benefits, Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	22
------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	20
------------------	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADGP	Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
ADIE	Avaliação de Desempenho dos Analistas Escolar que exercem a função de Inspectores Escolares
AEB	Analista de Educação Básica
AED	Avaliação Especial de Desempenho
ANE	Analista Educacional
ANE/IE	Analista Educacional na função de Inspetor Escolar
ASB	Auxiliar de Serviços de Educação Básica
ASE	Assistente da Educação
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
EEB	Especialista de Educação Básica
LC 71/2003	Lei Complementar nº 71 de 30 de julho de 2003
PEB	Professor de Educação Básica
PGDI	Plano de Gestão do Desenvolvimento Individual
SEDINE	Serviço de Documentação e Informação Educacional
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TDE	Técnico da Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
3. METODOLOGIA	18
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	19
4.1 Caracterização do perfil da amostra.....	20
4.2 Processo de avaliação de desempenho dos gestores escolares	20
4.3 Respostas dos Gestores Escolares	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICES	34
APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados	34
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	36

1 INTRODUÇÃO

O setor estatal tem como um de seus objetivos oferecer serviços públicos gratuitos e de qualidade para a população como um todo, independentemente de onde esteja o cidadão: seja na região de responsabilidade do ente federativo, seja no campo, seja nos grandes centros urbanos ou em comunidades indígenas ou quilombolas.

O Estado de Minas Gerais, a partir da década de 2000, visando melhorar a eficiência dos serviços oferecidos, adotou a perspectiva da chamada Nova Gestão Pública — que se baseia no uso de ferramentas gerenciais como planejamento estratégico pelas organizações públicas estaduais (GONZAGA *et al.*, 2017).

O instrumento utilizado pelo Estado de Minas para implementar a Nova Gestão Pública, o chamado “Acordo de Resultados”, envolve um processo cíclico que começa com a definição de metas e resultados almejados, perpassa pela definição de indicadores para o monitoramento e a avaliação de desempenho dos servidores, e finaliza com a comunicação dos resultados das avaliações aos servidores, buscando reorientar o seu desempenho e cumprir as metas definidas (GONZAGA *et al.*, 2017).

Cabe notar que a avaliação de desempenho considera tanto critérios objetivos, quanto critérios subjetivos, sendo considerados aspectos como produtividade, qualidade do trabalho, competências técnicas e comportamentais além de habilidades de liderança e comprometimento (BERGUE, 2010; DESSLER, 2014; PONTES, 2016).

O processo de avaliação de desempenho deve ser conduzido de forma transparente e imparcial, devendo assegurar o amplo direito a defesa e ao contraditório, por parte dos servidores avaliados. Nesse sentido, os objetivos da avaliação devem ser claros e devem ser estabelecidos antecipadamente, de modo a assegurar que o processo de avaliação ocorra de forma organizada, equânime e ética (BERGUE, 2010; PONTES, 2016).

Dentre os serviços públicos incluídos no Acordo de Resultados está o da educação. Desse modo, o Estado instituiu o uso de avaliações de desempenho para verificar, de forma periódica, o nível de adequação, qualificação e desempenho dos profissionais ligados à rede pública de educação vinculados à Secretaria de Estado de Educação (ARAÚJO, 2019). A partir da proposição de avaliações periódicas de desempenho, a administração pública tem condições de identificar aspectos do trabalho dos servidores que precisam de melhorias, em relação às metas previstas, visando introduzir ações de correção ou reorientação, elevando assim o seu desempenho (ARAÚJO; ANDRADE, 2021).

Todavia, segundo Lucena (1992), a utilização de um sistema de avaliação de desempenho traz desafios de diferentes ordens, na medida em que, expõe os indivíduos sob o ponto de vista administrativo e profissional. Logo, as informações obtidas podem ser pouco efetivas para mensurar o alcance das metas previstas, assim como pode inviabilizar o desempenho eficaz dos profissionais e, ainda, pode favorecer o surgimento de comportamentos negativos. Nesse sentido, dependendo da cultura local, os resultados podem ainda conduzir, à perseguição, estigmatização, omissão de resultados desfavoráveis, vieses pessoais e outros pontos que interferem na constatação da realidade.

Considerando, especialmente, os gestores de instituições de educação, tais profissionais são especialmente relevantes nas instituições de ensino, na medida em que são os responsáveis pela coordenação e organização do trabalho nas escolas, estimulando as equipes, buscando a participação dos pais e/ou responsáveis, mantendo a qualidade do ensino-aprendizagem, gerindo os recursos, acompanhando as mudanças no âmbito educacional, estimulando a formação continuada do corpo docente, entre outros aspectos (LÜCK, 2009; PIRES, 2021).

Assim, as atribuições do gestor educacional envolvem desde o cumprimento das funções técnico-administrativas, até o bem-estar e dos sujeitos que fazem parte do processo ensino-aprendizagem. Dessa forma, o gestor educacional tem o papel de construir e manter, em conjunto com o corpo docente, funcionários e comunidade externa, um ambiente de trabalho satisfatório e eficaz (PIRES, 2021).

Diante da relevância e do impacto da avaliação de desempenho na vida profissional dos gestores públicos da rede pública de educação, além da proeminência do papel deste profissional, constata-se a relevância de identificar a percepção dos mesmos sobre a avaliação de desempenho e seus impactos no trabalho.

A partir do contexto apresentado acima, a questão de pesquisa proposta neste estudo pode ser assim enunciada: *qual é a percepção dos gestores escolares de instituições públicas estaduais de ensino, em Minas Gerais, mediante o processo da avaliação de desempenho?*

O objetivo geral proposto para este estudo envolve descrever a percepção dos gestores escolares de instituições públicas estaduais de ensino, em Minas Gerais, sobre o processo da avaliação de desempenho.

Como objetivos específicos busca-se tentar identificar a visão dos gestores em relação à importância da Avaliação de Desempenho para a) Contribuir para o Aperfeiçoamento de

desenvolvimento do Gestor; b) Obter evolução na carreira, ou seja fazer jus à progressão e promoção; c) Manter-se no serviço Público.

A temática desse estudo se justifica pela relevância acadêmica e gerencial dentro do campo da gestão pública por abordar os impactos da avaliação de desempenho no serviço público e também por contribuir para identificar os fatores que se relacionam com a eficácia da avaliação de desempenho de gestores de instituições públicas de ensino.

Sob o ponto de vista acadêmico, a análise dos dados coletados pelo estudo contribuirá para o debate sobre a gestão de pessoas em organizações pública, especialmente, sobre a avaliação de desempenho de gestores de instituições públicas de ensino, evidenciando pontos positivos e negativos desse processo que devem ser considerados pela gestão pública de instituições de ensino.

Em suma, este estudo é bastante pertinente na medida em que poderá servir como base para a proposição de mudanças em políticas e práticas de gestão de pessoas na esfera pública, visando otimizar a eficiência da aplicação da avaliação de desempenho, assim como compreender melhor os seus desdobramentos no trabalho dos gestores públicos, o que impactará no serviço educacional oferecido ao cidadão.

Finalmente, este estudo apresenta relevância ao buscar avançar as discussões sobre o impacto e a relevância da condução de processos organizados eficazes e éticos de avaliação de desempenho no serviço público, estimulando novos estudos sobre esse tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Araújo e Andrade (2021, p. 4), a administração pública:

[...] constitui um importante segmento da ciência da Administração, representa o aparelhamento do Estado e funciona como o instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas.

Sendo assim, o principal objetivo do serviço público segundo Castro (2018) seria oferecê-lo de modo eficiente, tendo como foco a sociedade e o bem comum.

Dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas, é recorrente a prática de avaliar, sendo, portanto, de grande importância explicar o conceito de tal vocábulo. Silva (2010, p. 7) afirma que avaliar seria a ação que “[...] pode ser considerada como uma contínua busca pela evolução e pela necessidade de mudar o que pode e deve ser mudado, ocasionando, dessa forma uma quebra de paradigmas dentro de qualquer tipo de organização”.

Da mesma forma, em relação à avaliação de desempenho propriamente dita, Araújo e Andrade (2021, p. 10) conceituam como sendo

[...] a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto chave de todo o sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

Com isso deve-se ter em mente que se deve utilizar as informações obtidas durante o processo avaliatório para assim traçar novas estratégias para se corrigir os pontos falhos e repensar a forma de trabalhar e fazer as coisas de modo a melhorar e aperfeiçoar cada vez mais. Fazendo com que cada vez mais se aproxime da excelência.

Faz-se necessário destacar de a mensuração apesar de ser de grande importância é uma tarefa muitas vezes difícil de ser realizada por parte dos avaliados. Tendo os mesmos dificuldades em identificar onde e em que ponto estão dentro dos parâmetros.

Chiavenato (2014, p. 210) conceituando a avaliação de desempenho afirma que:

- Avaliação do desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário e configura o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.
- Avaliação do desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos da organização.
- Avaliação do desempenho é a identificação, a mensuração e a administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar quais áreas de trabalho se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.
- Avaliação do desempenho é a maneira pela qual os fornecedores e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantém relacionamentos de trabalho e que fornece dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para a sua melhoria contínua.

O servidor público deve ter em mente a afirmação acima de Chiavenato (2014), uma vez que ela mede o desempenho do servidor, verifica qual o seu grau de proximidade ou não dos objetivos, proporciona a ele um momento de reflexão de sua prática de trabalho de modo a buscar e identificar pontos de melhoria no seu trabalho, possibilita também que a

organização entenda e verifique quais os pontos ela precisa melhorar para ajudar ao servidor a melhorar o seu desempenho e consequentemente o desempenho da organização como um todo. É importante frisar que a eficiência e alcance dos objetos por parte dos servidores faz com que a organização também alcance os seus. Deve de ter em mente também que é um momento importante para identificar suas competências individuais, sua forma de trabalhar tanto individualmente quanto coletivamente e buscar verificar os pontos em que precisa estar melhorando e buscando novas formas de agir e trabalhar.

Araújo e Andrade (2021, p.11) afirmam que existem algumas razões para a realização da avaliação de desempenho, frisando que:

[...] quando estas são bem planejadas proporcionam apenas benefícios tanto para as pessoas quanto para as organizações, visto que por meio da avaliação é possível, a partir das informações obtidas, desenvolver estratégias e ampliar as competências, e assim gerar o aumento da motivação e a manutenção de bons profissionais.

Segundo Santos (2018), a função da avaliação de desempenho no serviço público está ligada à coleta de dados referentes à eficácia do serviço público prestado pelo servidor à comunidade.

Para o gestor, a avaliação de desempenho é uma fonte importante de informação, como afirmam Silva *et al.* (2018). Os resultados levantados por meio delas podem nortear planejamentos e ações, direcionando promoções, treinamentos e realocação de servidores, conforme suas aptidões.

Ainda de acordo com Santos (2018, p. 14) a “[...] responsabilidade com a avaliação de desempenho é estabelecida na Constituição Federal de 1988, com a Reforma Administrativa de 1995”.

No Estado de Minas Gerais, a avaliação de desempenho foi instituída pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, que traz em seu cabeçalho:

Institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. (MINAS GERAIS, 2003, p.1)

Cabe deixar claro esse ponto da Lei Complementar n.º 71, que ela deixa claro que, ao contrário do que está incutido na mente das pessoas o servidor público, pode sim ser demitido do serviço público caso não obtenha avaliações de desempenho satisfatórias conforme prevê a referida legislação.

As transformações ocorridas na sociedade geraram a necessidade de se mensurar a qualidade dos serviços prestados pelo servidor público, conforme salienta Silva (2010, p. 6):

A sociedade contemporânea passa por grandes e rápidas mudanças transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas, a globalização dos mercados e o crescente aumento do acesso à informação, geram assim um processo contínuo de reestruturação e modernização na cadeia produtiva.

Segundo Castro (2018), é importante observar dois aspectos em relação à avaliação de desempenho no setor público: o primeiro é que, quando é implementada a avaliação de desempenho no setor público, o servidor tem a chance de observar a forma como sua chefia imediata vê os pontos referentes a cada servidor, tais como: desempenho, potencialidades e pontos de melhorias.

O segundo ponto considera que:

A avaliação de desempenho não é apenas um mero procedimento formal, mas uma visão estratégica do serviço público, visando antes de tudo, um maior desenvolvimento e melhores condições de trabalho, na busca de melhorias desses serviços, tanto para o público em geral, como também para o ambiente de trabalho e desafios do dia a dia (CASTRO, 2018, p. 19).

Com essas afirmações, Castro (2018), evidencia que a avaliação de desempenho visa, não somente avaliar o servidor público e o serviço prestado por ele, mas, também, avaliar as condições que podem interferir no seu trabalho, de modo a buscar soluções para tais problemas.

Um ponto importante a se destacar da Lei nº 71 de 30 de julho de 2003 é que a mesma apresenta um valor mínimo para que o servidor tenha uma avaliação considera insatisfatória. Conforme o Parágrafo Primeiro do Artigo Segundo da referida lei: “Será considerado insatisfatório o desempenho do servidor que obtiver resultado inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima na avaliação de desempenho” (MINAS GERAIS, 2003). Tal parágrafo, está em consonância com o inciso V do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais que, em seu Artigo 249, descreve as condições para a aplicação de demissão ao servidor:

V - receber em avaliação periódica de desempenho:
a) dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório;
b) três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas; ou
c) quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em dez avaliações consecutivas. (MINAS GERAIS, 1952, p. 87)

Os gestores de instituições de educação são profissionais responsáveis pela coordenação e organização do trabalho nas escolas, estimulando as equipes, buscando a participação dos pais e/ou responsáveis, mantendo a qualidade do ensino-aprendizagem, gerindo os recursos e materiais diversos, acompanhando as mudanças no âmbito educacional, estimulando a formação continuada do corpo docente, entre outros aspectos (LÜCK, 2009; PIRES, 2021).

Lück (2009) afirma que existem alguns preceitos fundamentais em relação à gestão de pessoas relacionada ao papel de gestor educacional, que se deve destacar: motivação e desenvolvimento de espírito comprometido com o trabalho educacional, formação de espírito e trabalho de equipe, cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos, inter-relacionamento pessoal e orientado pelo espírito humano e educacional, capacitação em serviço orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada e desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação. Esses pontos devem estar relacionados com a avaliação de desempenho do servidor.

Quando se fala em gestão educacional, Pires (2021, p. 1) afirma que:

[...] presume-se a participação efetiva do líder à frente dos processos educativos na escola, que precisa adotar mecanismos capazes de suplementar essa liderança. Daí a necessidade de investigar a importância do papel do gestor educacional na instituição de ensino, expor os desafios enfrentados nesse papel e caracterizar suas atribuições.

Dada a importância desse cargo no ambiente educacional, torna-se imprescindível avaliar a atuação desses gestores quer no âmbito pedagógico quer no âmbito administrativo-financeiro. Para isso, a ADGE (Avaliação de Desempenho do Gestor Escolar) apresenta todos os anos o Relatório Subsidiário (MINAS GERAIS, 2022).

3 METODOLOGIA

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

Como população a ser pesquisada, foi selecionado o conjunto dos gestores das escolas estaduais vinculadas à Superintendência Regional de Ensino (SRE) de São João del-Rei-MG, que é composta por 40 (quarenta) escolas.

Como amostra foram selecionados, pelos critérios de acessibilidade e intencionalidade — sendo definida como amostragem não probabilística por conveniência — os mesmos 40 gestores escolares, que foram convidados a participar voluntariamente deste estudo.

Para serem incluídos na amostra, os gestores escolares deveriam estar ocupando formalmente o cargo de Gestor Escolar, independentemente, desses gestores serem servidores efetivos ou não, excetuando-se os servidores alocados interinamente como gestores escolares.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário de opinião contendo 8 (oito) questões, baseadas em perguntas estruturadas, com opções de resposta do tipo escala Likert de 5 pontos, indo do “Discordo”, até o “Concordo plenamente”, nas quais o respondente escolhe uma dentre as opções disponibilizadas em cada questão.

Cabe notar que, a primeira questão do instrumento, devido à sua especificidade, teve a escala de 5 pontos definida como indo do “Insatisfatório” até o “Muito Satisfatório”.

Utilizando o *Google Forms*, 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 enviados, via *e-mail* institucional, aos gestores escolares da amostra, para que, espontaneamente, fizessem o acesso e o preenchimento *online*.

Visando dar segurança aos gestores escolares participantes da pesquisa, foi garantido o anonimato de todos os participantes, assim como foi garantido o anonimato das escolas participantes. Da mesma forma, foi garantido que as respostas e as opiniões dos gestores escolares seriam mantidas em sigilo, de modo que tais gestores pudessem oferecer respostas verossímeis e francas nas questões apresentadas no instrumento de coleta de dados.

Para o tratamento dos dados foi realizada uma análise descritiva dos dados. Assim, buscou-se: a) descrever o perfil da amostra; b) verificar as frequências das respostas em cada questão do questionário de opinião.

Para a organização dos dados utilizou-se o *software* Microsoft Excel, para, posteriormente, realizar a análise das frequências das respostas dos participantes, buscando identificar, quais as questões que foram percebidas de forma mais ou menos frequente, permitindo que se identifica as percepções mais frequentes, positivas ou negativa, na opinião dos gestores escolares que participaram da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao final do processo de coleta de dados, obteve-se 31 respondentes válidos na amostra, sendo que, 9 dos gestores pré-selecionados optaram por não participar da pesquisa.

4.1 Caracterização do perfil da amostra

Considerando-se os dados descritivos do perfil dos respondentes da amostra, observou-se que 21 gestores escolares, ou 67,7% da amostra, são indivíduos do gênero feminino e 10 gestores, ou 32,3% da amostra, são do gênero masculino. Esses dados apontam para a prevalência de gestores do gênero feminino na amostra.

Com relação à situação nas eleições escolares de 2022, do total de gestores que participaram da entrevista observou-se que 20 gestores escolares, ou 64,5% da amostra, foram reconduzidos; 11 gestores, ou 35,5% da amostra são novatos no cargo de gestão escolar. Com isso, pode-se observar que a maioria dos gestores foi reconduzido ao cargo, o que sugere que tais gestores foram positivamente percebidos pela comunidade escolar.

Tabela 1 - Resumo das principais características da amostra

ITEM	FREQ.	%
Gênero		
Feminino	21	67,7%
Masculino	10	32,3%
Total	31	100,0%
Situação nas Eleições Escolares 2022		
Reconduzidos	20	64,5%
Novatos	11	35,5%
Total	31	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Processo de avaliação de desempenho dos gestores escolares

Os gestores escolares são avaliados por uma metodologia específica no Estado de Minas Gerais, denominada Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos – ADGP (MINAS GERAIS, 2004).

A metodologia ADGP demanda alguns requisitos para que os gestores sejam avaliados, conforme pode ser verificado no site da Diretoria de Avaliação de Desempenho (DIAD, 2019), a saber: a) no mínimo 150 dias de efetivo exercício seja na Administração Pública Direta, Autárquica ou Fundacional; b) 90 dias ou mais de exercício em cargo de provimento em comissão de chefia, direção ou gerencial. Tendo como referência o mês anterior ao fim do período avaliatório quando se dá o preenchimento do Termo de Avaliação. Ainda de acordo com o site DIAD (2019), o Termo de Avaliação Qualitativa será preenchido: a) pela chefia imediata do gestor público avaliado; b) pelo próprio gestor público, por meio da auto avaliação; c) por servidores que compõem a equipe coordenada pelo Gestor Público avaliado.

Para o preenchimento do Plano de Desenvolvimento, foi desenvolvido pela Diretoria Central de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento – SEPLAG-MG, um guia com orientações e passo a passo para o preenchimento do mesmo (DIAD, 2020).

É importante destacar que o objetivo do Plano de Desenvolvimento, de acordo com DIAD (2021, p. 3) é “[...] promover o planejamento e o acompanhamento de ações de desenvolvimento para o Gestor Público”, sendo que o mesmo é composto pelos campos: objetivo, ações de desenvolvimento, prazo, prioridade, realizado e acompanhamento.

Ainda de acordo com o Plano de Desenvolvimento, disponível no site da DIAD (2021), este deverá abranger às seguintes áreas, considerando-se o Perfil de Competências Gerenciais a se saber: Comportamento Inovador, onde se espera: incentivo à cultura de inovação; solução baseada em dados e evidências e aprimoramento dos processos de trabalho; Comprometimento e Desenvolvimento Profissional, que abrange os seguintes tópicos: conhecimento técnico e gerencial, resiliência e autocontrole, tomada de decisões, postura coerente e incentivo à prática de *feedback*; Gestão de Pessoas, onde se observa: alocação dos membros da equipe, *feedback* contínuo, reconhecimento e valorização da equipe e administração de conflitos interpessoais; Visão Institucional, abrangendo: dinâmica institucional, diálogo e articulação institucional e atuação estratégica; Liderança de Equipes: o gestor deve incentivar: engajamento da equipe, delegação de atividades e autonomia da equipe e empatia; Orientação para os Resultados, que se espera: pactuação de metas, planejamento das ações, monitoramento de ações e metas, qualidade e tempestividade da entrega e avaliação dos resultados; Comunicação e Compartilhamento de Informações e Conhecimentos, tópico em que se espera do gestor: comunicação verbal e escrita, escuta ativa, compartilhamento de informações e conhecimentos, gestão de informações e conhecimentos e segurança da informação.

Esse perfil esperado dos gestores públicos, busca com que os mesmos tenham, ao mesmo tempo, uma participação ativa no desenvolvimento do seu trabalho e no desenvolvimento do trabalho da equipe à qual estão vinculados, de modo a oferecer um serviço público de qualidade para a sociedade como um todo.

Além da ADGP, os gestores escolares são avaliados por uma metodologia chamada ADGE - Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares, que tem por finalidade:

- I - aprimorar os processos de Gestão Escolar a fim de garantir a melhoria da aprendizagem, a permanência dos estudantes e o correto fluxo escolar;
- II - subsidiar a formação continuada do Gestor Escolar para aprimoramento das competências técnicas, exigidas para o efetivo desempenho do cargo em provimento de Diretor de Escola;

III - monitorar o cumprimento das atribuições previstas para o Gestor Escolar, pela SEE, sendo um instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais. (MINAS GERAIS, 2020, p. 4)

Além do mais, na avaliação de desempenho dos gestores escolares há o chamado Relatório Subsidiário, que tem por objetivo demonstrar como está o desenvolvimento do servidor em várias dimensões, considerando a avaliação dos servidores nos seguintes requisitos (MINAS GERAIS, 2020): compromissos gerais; gestão pedagógica; gestão administrativa-financeira; gestão de pessoas. Nota-se que, em cada requisito, haverá a definição de competências técnicas que serão pontuadas, entre uma das seguintes opções: “N/A” (não se aplica), “Muito Abaixo do Acordado”, “Abaixo do Acordado”, “Próximo ao Acordado” e “Pleno” (MINAS GERAIS, 2020).

De acordo com a DIAD (2020, p. 12) no Relatório Subsidiário:

Constará o registro de informações acerca do desenvolvimento das competências técnicas mapeadas pela SEE para a função de Gestor Escolar, bem como informações complementares e relevantes para o acompanhamento do desempenho do Gestor Escolar avaliado.

Ao identificar em qual estágio se encontra na situação inicial e em cada acompanhamento, o gestor escolar avaliado consegue ter uma visão de como está em cada ponto, quais são os seus desafios, em quais áreas ele precisa se aperfeiçoar mais e quais são seus pontos fortes. É importante que o servidor, ao preencher tais documentos, juntamente com a chefia imediata, seja franco e honesto consigo mesmo na atribuição de *status* e real condição de cada indicador.

4.3 Respostas dos Gestores Escolares

No Quadro 1 são apresentadas as respostas dos gestores escolares a cada questão do questionário enviado.

Quadro 1 – Percentuais de respostas às questões do instrumento de coleta

Questão	Descrição	Respostas
1	Quando se fala sobre o processo de avaliação de desempenho, como você classifica a clareza dos critérios utilizados para avaliar o seu trabalho?	6,5% consideram muito satisfatório, 83,9% responderam que consideram Satisfatório, 3,2% Neutro, 3,2% Pouco Satisfatório e 3,2% Insatisfatório.
2	O processo de avaliação de desempenho é justo e imparcial.	16,1% Concorda Plenamente, 48,4% Concorda, 12,9% Neutro; 19,4% Concorda parcialmente e 3,2% Discorda

3	O <i>feedback</i> recebido durante o processo de avaliação de desempenho ajuda no desenvolvimento do servidor.	20% Concorda Plenamente, 60% Concorda, 13,3% Concorda parcialmente, 6,7% Neutro. Não houve discordância nesta afirmativa.
---	--	---

Continua

Quadro 1 – Percentuais de respostas às questões do instrumento de coleta

Questão	Descrição	Respostas
4	A avaliação de desempenho contribui para o aprimoramento do seu trabalho e desenvolvimento profissional.	16,1% Concordo plenamente, 58,1% Concordo, 6,25% Neutro, 19,4% concorda parcialmente, não houve quem discordasse.
5	O acompanhamento da avaliação de desempenho é um fator importante para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria em seu trabalho.	38,7% Concordo plenamente, 48,4% Concordo, 3,2%, Neutro, 9,7% concordo parcialmente, não houve quem discordasse.
6	O processo de avaliação de desempenho é tratado de forma transparente e com comunicação clara sobre os resultados	32,3% Concordo plenamente, 45,2% Concordo, 3,2% Neutro, 16,1% Concordo parcialmente e 3,2% Discordo
7	A avaliação de desempenho é importante para se obter benefícios de evolução de carreira, como promoção por escolaridade e progressão.	35,5% Concordo plenamente, 45,2% Concordo, 3,2% Neutro, 9,7% Concordo parcialmente e 6,4% Discordo.
8	A avaliação de desempenho é importante para me manter no serviço público	16,1% Concordo plenamente, 51,6% Concordo, 12,9% Neutro, 19,4% Concordo parcialmente, não houve quem discordasse da afirmação.

Fonte: dados da pesquisa

Em relação à primeira questão do instrumento, observou-se que grande parte dos respondentes (90,4% da amostra) se mostrou muito satisfeito ou satisfeito com a clareza dos critérios utilizados para avaliar o seu trabalho. Isso evidencia, em geral, uma maturidade dos gestores em relação ao processo da avaliação de desempenho, além da maioria ter uma percepção de que o processo da avaliação parte de uma base objetiva e fundamentada para avaliar os servidores.

Cabe notar, entretanto, que 3,2% da amostra se mostrou neutra em relação à afirmativa, 3,2% da amostra se mostrou pouco satisfeita e 3,2% se mostrou insatisfeita com a afirmativa. Ou seja, 9,6% da amostra não se considerou plenamente satisfeita com a afirmativa, o que pode indicar que, indiretamente, alguns não percebiam que há plena clareza

dos critérios utilizados para avaliar o seu trabalho, mas, talvez, optaram por não afirmar isso claramente. Mas, em geral, pode se constatar que a maior parte dos respondentes apontou que, quando a chefia imediata informa os critérios, esses estão sendo bem entendidos e absorvidos pelos servidores que serão avaliados.

Já a segunda questão, que abordou a opinião dos participantes quanto à justiça e à imparcialidade do processo de avaliação de desempenho, apesar da maioria dos participantes (64,5 % da amostra) ter julgado que a avaliação de desempenho é justa e imparcial, se mostrando legítima e equânime na avaliação dos gestores, observou-se, concomitantemente, que 12,9% selecionaram a opção “Neutro”, 19,4% concordaram parcialmente e 3,2% discordaram dessa afirmativa, totalizando 35,5% da amostra, que não concordou plenamente com a afirmativa de que a avaliação de desempenho seja justa e imparcial. Isso pode indicar que, indiretamente, mais de um terço dos respondentes não concordaram plenamente que a avaliação seja justa e imparcial na instituição, mas, talvez, optaram por não afirmar isso claramente. Isto representa um ponto crítico a ser considerado com atenção junto aos gestores e à comissão de avaliação, pois, nota-se que, um número expressivo dos respondentes apontaram, indiretamente, que, possivelmente, existem não-conformidades em relação à lisura e à imparcialidade do processo de avaliação de desempenho e, por isso, este é um ponto crítico que demanda a proposição de ações corretivas, na medida em que compromete a confiabilidade do sistema de avaliação de desempenho na instituição.

A terceira questão, abordou a opinião dos gestores sobre a utilização do *feedback* recebido durante o processo de avaliação de desempenho no desenvolvimento dos servidores. Constatou-se que 80% dos participantes (24 respondentes) concordaram, ou concordaram plenamente, com esta afirmativa e consideraram tal *feedback* como positivo em seu papel de desenvolver os servidores. Nenhum participante discordou desta afirmação.

Cabe notar, entretanto, que 13,3% da amostra concordou parcialmente com a afirmativa e 6,7% se mostraram neutros. Ou seja, 20% da amostra não concordaram plenamente com a afirmativa, o que pode indicar que, indiretamente, um número razoável não considera que avaliação de desempenho seja capaz de ajudar no desenvolvimento dos servidores, mas, talvez, optaram por não afirmar isso claramente. Isso quer dizer que esses servidores podem não estar tendo uma visão clara de que esse *feedback* é uma oportunidade, durante o processo de avaliação, para estar ajustando sua postura nos pontos em que não obteve um retorno satisfatório, podendo se aperfeiçoar e melhorar para o acompanhamento

seguinte. Chegando ao final do ano, quando se faz a avaliação com nota, o servidor poderá ter atingindo um melhor desempenho nos pontos falhos apontados como falho ou não atingidos.

Em relação à quarta questão, observa-se que 23 dos participantes, o que corresponde a 74,2% da amostra, acreditam que a avaliação de desempenho contribui para o seu aprimoramento e desenvolvimento profissional. Cabe notar que 6,25% foram neutros e 19,4% concordaram parcialmente. Por outro lado, 25,65% não concordaram plenamente com a ideia de que o processo possa contribuir para o seu aprimoramento e desenvolvimento profissional. Portanto, constata-se de maneira indireta que um quarto dos participantes não concordam plenamente que avaliação de desempenho seja capaz de contribuir para o seu aprimoramento e desenvolvimento profissional, mas, desse modo, optaram por não afirmar isso claramente.

Na quinta questão, que considerou se a avaliação de desempenho representa um fator importante para a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria no trabalho dos gestores, nenhum respondente discordou da questão, e a grande maioria (87,1% da amostra) concordou com tal afirmativa, indicando que percebem que a avaliação de desempenho efetivamente contribui para identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria no trabalho dos gestores.

Cabe notar, entretanto, que 3,2% foram neutros e 9,7% concordaram parcialmente, de forma que 12,9% não concordaram plenamente com a afirmação. Esse dado pode indicar, de maneira oblíqua que, um pequeno número de participantes não percebe que a avaliação de desempenho representa um fator importante para se verificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria no trabalho dos gestores, entretanto, podem ter optaram por não afirmar isso claramente.

Na sexta questão, que abordou a transparência do processo de avaliação e a clareza da comunicação dos resultados da avaliação, observou-se que 24 participantes, ou 77,5% da amostra, acreditam que o processo é realmente tratado de forma transparente e com comunicação clara em relação aos resultados.

Cabe notar que 3,2% foram neutros, 16,1% concordaram parcialmente e 3,2% dos respondentes discordaram da afirmativa, de forma que 22,5% não concordaram plenamente com a transparência do processo da avaliação de desempenho e com comunicação clara em relação aos resultados. Novamente pode-se notar uma possível esquivia em relação à clareza da opinião de uma parte dos participantes. Esta é, provavelmente, uma questão que evidencia um ponto crítico que deve ser trabalhado com atenção junto aos gestores e a comissão de avaliação, pois pode denotar que a avaliação de desempenho pode não estar sendo vista como

um todo, mas somente como a nota final, não se considerando todo o processo de avaliação, assim como o desconhecimento dos fatores que se faz necessário possuir cumulativamente para a obtenção de evolução na carreira.

Na sétima questão, que abordou a contribuição da avaliação de desempenho para o servidor obter benefícios na evolução de sua carreira, observou-se que 25 participantes, ou 80,7% da amostra, acreditam que a avaliação de desempenho é importante para evolução na carreira. Observou-se, no entanto, que 3,2% da amostra optaram pela resposta “Neutro” em relação a esta afirmativa e 6,4% da amostra optaram pela resposta “Discordo” em relação à afirmativa. Dessa forma, 9,6% não concordaram plenamente com a afirmação ignorando o fato de que a nota da avaliação de desempenho é importante para se fazer jus aos benefícios conforme o artigo 18, que traz os critérios para ter direito à promoção e, mais especificamente, o inciso 3 que fala ser necessário ter 5 avaliações de desempenho satisfatórias desde a última promoção.

Na oitava e última questão, ninguém discordou da afirmação de que a avaliação de desempenho é importante para que o servidor se mantenha no serviço público. Além disso, observou-se que 5 participantes, ou 16,1% da amostra concorda plenamente com a afirmativa, assim como 16 participantes, ou 51,6% da amostra, responderam concordo, totalizando 66,7% da amostra que concordou com esta afirmativa.

Cabe notar que 4 participantes, ou 12,9% da amostra, optaram pela resposta “Neutro” nesta questão, assim como 19,4% da amostra concordou parcialmente. Dessa forma 32,3% da amostra não concordaram plenamente com a afirmação de que a avaliação de desempenho é importante para que o servidor se mantenha no serviço público, o que demonstra que um terço dos servidores não considerou plenamente, ou desconhece, os termos do Estatuto dos Servidores Cíveis Públicos do Estado de Minas Gerais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao abordar temas que englobam a Avaliação de Desempenho é pertinente recorrer a autores como Castro (2018), que tão notavelmente discorreu sobre a importância desse processo ao apontar que este tem sua finalidade apontada para a melhoria das condições e ambientes de trabalho, além de estar intimamente ligada à qualidade dos serviços públicos prestados.

À vista disso, este estudo buscou captar a opinião e a perspectiva dos gestores escolares da Superintendência Regional de Ensino de São João del-Rei (Minas Gerais) em relação ao processo de avaliação de desempenho realizado em suas respectivas instituições. Tal avaliação envolve uma metodologia que está em consonância com dia a dia dos servidores públicos ligados à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, independente da unidade na qual ele atue, isto é, seja na própria Secretaria, seja nas Superintendências Regionais de Ensino ou, nas Unidades Escolares; todos são submetidos à avaliação de desempenho.

Tendo em vista os resultados apresentados pela pesquisa, constatou-se que um bom percentual de gestores escolares tem ciência do que Bergue (2010), Dessler (2014) e Pontes (2016) explanam ao afirmar que a avaliação de desempenho considera tanto critérios objetivos, quanto critérios subjetivos. Também, a maioria deles, concorda com a concepção de Castro (2018) de que a avaliação de desempenho busca não somente a avaliar o servidor público e o serviço prestado por ele, mas também, avaliar as condições que podem interferir no seu trabalho, de modo a buscar soluções para sanar esses problemas. Ainda concordam com o autor no fato de que a avaliação de desempenho é um mecanismo de estratégia dos gestores públicos de modo a buscar um maior desenvolvimento dos serviços oferecidos e melhores condições de trabalho para o servidor.

Em contrapartida, é possível intuir que algumas medidas precisam ser implantadas, ainda que os números positivos se sobressaiam. Dessa forma, a soma das respostas neutras e medianas merece ser apreciadas e justificadas a fim de melhorar o grau de satisfação e conhecimentos dos gestores em relação à lisura do processo da Avaliação de Desempenho, sua finalidade, sua aplicabilidade e as Leis que a norteiam.

Considerando-se cada ponto acima apresentado pode-se dizer que é importante sugerir algumas atitudes que visem reduzir ainda mais as insatisfações apresentadas em relação à avaliação de desempenho dos servidores públicos, dentre elas, pode-se destacar, buscar capacitar a todos para que o processo ocorra de forma totalmente imparcial, trazendo clareza tanto nos critérios apresentados como no *feedback* para cada gestor avaliado. Nesse sentido é válido buscar capacitar os gestores escolares para que os mesmos tenham a visão de que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que contribui para identificar pontos fortes e fracos de cada um, levando à melhoria do seu trabalho.

É necessário também buscar uma forma de fazer com que eles conheçam e se apropriem das informações apresentadas pela legislação que trata da evolução na carreira

(promoção e progressão) assim como do estatuto do servidor, que dentre outros assuntos trata da demissão do servidor por avaliação de desempenho insatisfatória. Incentivar a participação dos servidores avaliados a solicitarem a entrevista com a comissão para que possam estar assim, externando sua visão de como foi o andamento do seu trabalho. Assim como conscientizá-lo de que o acompanhamento da avaliação é o momento onde o servidor tem a oportunidade verificar e refletir, quais pontos são os que está indo bem e em quais ele precisa melhorar, nesse momento a chefia imediata deve também ouvir o avaliado para poder saber quais são as dificuldades ele está enfrentando e que pode prejudicar o andamento ideal do seu trabalho.

Certamente nunca se atingirá um percentual igual a zero de satisfação em relação à Avaliação de Desempenho. Mas devem-se empreender esforços para que os servidores, sejam eles Gestores Escolares ou não, conheçam se apropriem das legislações referentes à Avaliação de Desempenho, Evolução na Carreira e do Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis de Minas Gerais, para que eles não se sintam intimidados pela avaliação de desempenho, melhorem seus resultados e conseqüentemente a qualidade do serviço público prestado pelo Estado de Minas Gerais, por meio da Secretaria de Estado de Educação, para os alunos que estão inseridos nas unidades escolares geridas pelo Estado, assim como proporcione condições dignas de trabalho para todos os servidores.

Este estudo pode ser considerado relevante na medida em que iniciou uma reflexão acerca de como os Gestores Escolares da regional estudada visualizam o Processo de Avaliação de Desempenho, proporcionando para as equipes ligadas a esse processo um diagnóstico de quais pontos se faz necessário realizar um trabalho mais direcionado, de modo a cada vez mais proporcionar aos gestores e, conseqüentemente, toda comunidade escolar uma melhoria na satisfação e qualidade do trabalho executado.

Diante do exposto, tem-se como sugestão para sanar pontos onde se indica que não há pleno conhecimento da legislação vigente, desta forma pode-se ter como ação corretiva a criação de material: memorandos, cartilhas e orientações, assim como capacitações in loco e virtuais com os gestores escolares acerca das legislações de Avaliação de Desempenho, Evolução na Carreira e Estatuto do Servidor Público Civil do Estado de Minas Gerais. Sendo que essas atividades podem ser realizadas pelo gestor Setorial da Avaliação de Desempenho, equipe de análise de Evolução na Carreira e Supervisor de Pessoal. Espera-se uma maior apropriação por parte dos servidores avaliados das legislações vigentes acerca das legislações relacionadas a Avaliação de Desempenho, Evolução na Carreira e Estatuto do Servidor.

Mesmo podendo-se argumentar que é papel do servidor buscar conhecer as leis que interferem, seja direta ou indiretamente, em sua vida profissional, o Estado não pode se omitir em criar mecanismos para que o servidor tenha de forma mais simples e objetiva as informações que são importantes em sua vida. Neste caso específico, levar ao servidor informações sobre o processo de Avaliação, os Requisitos necessários para obter Evolução na Carreira e em relação ao Estatuto do Servidor em quais situações ele pode ser desligado do serviço público mineiro.

Pode-se considerar como limitações deste trabalho o curto prazo disponível para sua elaboração, o tamanho reduzido da amostra, o instrumento utilizado foi breve e, possivelmente, não contemplou diversos aspectos ou variáveis envolvidas na avaliação de desempenho dos gestores públicos da educação que talvez impactassem na sua percepção e, finalmente, o instrumento de coleta de dados não pode contar com questões de livre opinião dos participantes.

Como recomendações para estudos futuros, seria pertinente realizar este estudo em um âmbito maior, tentando abranger as 47 Regionais de Ensino que compõem a Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais. Da mesma forma, sugere-se realizar estudos comparativos entre gestores da educação e gestores de outras áreas. E num âmbito mais abrangente, seria de grande aplicabilidade, a execução do presente estudo envolvendo gestores públicos da educação em instituições em outros Estados do Brasil.

5. 1 Proposta de Intervenção

Elemento	Proposta
Ação	Criação de material: memorandos, cartilhas e orientações acerca das legislações de Avaliação de Desempenho, Evolução na Carreira e Estatuto do Servidor Público Civil do Estado de Minas Gerais.
Agente	Gestor Setorial da Avaliação de Desempenho, equipe de análise de Evolução na Carreira, Supervisor de Pessoal
Efeito	Espera-se com isso uma apropriação por parte dos servidores avaliados das legislações vigentes acerca das legislações relacionadas a Avaliação de Desempenho, Evolução na Carreira e Estatuto do Servidor.
Detalhamento	Mesmo podendo-se argumentar que é papel do servidor buscar conhecer as leis que interferem seja direta ou indiretamente em sua vida profissional, o Estado não pode se omitir em criar mecanismos para que o servidor tenha de forma mais simples e objetiva as informações que são importantes em sua vida. Neste caso específico levar ao servidor informações sobre o processo de Avaliação, os Requisitos necessários para obter Evolução na Carreira e em relação ao Estatuto do Servidor em quais situações ele pode ser desligado do serviço público mineiro.

REFERÊNCIAS

ABATE, Patrícia Beatriz Natálio Borges. **A Implantação da Avaliação de Desempenho por Competências na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais no ano de 2014**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2179>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

ARAÚJO, Abelardo Bento. O trabalho educativo entre metas e produtividade: o acordo de resultados em Minas Gerais. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 105, p. 839-858, out./dez. 2019. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/ensaio/v27n105/1809-4465-ensaio-27-105-0839.pdf>>. Acesso em: 12 agos. 2023.

ARAUJO, L. K.; ANDRADE, R. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista Gestão em Foco**, n. 13, p. 185-206, 2021. Disponível em: <<https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2021/09/AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-p%C3%A1g-185-%C3%A0-206.pdf>>. Acesso em: 16 de agos. 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed. Caxias do Sul-RS: EDUCS, 2010.

CASTRO, Maria Gorete da Silva. **Avaliação de desempenho nas instituições públicas do Estado de Minas Gerais e sua aplicação na Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública), Universidade Federal de São João del-Rei, São João del Rei, 2018. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/104/TCC%20-%20P%C3%B3s-banca%20-%20Maria%20Gorete.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed., São Paulo: Pearson, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; FREZATTI, Fábio; CKAGNZAROFF, Ivan Beck; SUZART, Janilson Antônio da Silva. Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, Edição Especial FCG. v. 21, art. 1, p. 1-21, abril 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150331>. Acesso em: 16 jun. 2023.

GOUVEIA, Cíntia D'ângelo da Silva. **Implicações do Choque de Gestão e Reformas em Minas Gerais: a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Docentes da Rede Estadual de Ensino de Uberlândia no período 2003/2010**. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas: Educação), Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2012. Disponível em:

<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/13896>. Acesso em: 16 jun. 2023.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG-MG. **Diretoria Central de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1DFX73vespEOAzBTXTW61U7o9RYjYa6ag/view>. Acesso em: 04 set. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Legislação. **Lei Complementar nº 71, de 30 de Julho de 2003**. Belo Horizonte: SEE, 2003. Disponível em: <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>. Acesso em: 05 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei 869, de 5 de julho de 1952**. Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/38821/3/EFP%20atualizada%202020-07-1%20AAed-julho.pdf>. Acesso em: 11 set. 2023.

MINAS GERAIS. **LEI nº 15293, de 05 de Agosto de 2004**. Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/?cons=1>. Acesso em: 05 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 21710, de 30 jun. de 2015**. Dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo, altera a estrutura da carreira de Professor de Educação Básica e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2015. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/21710/2015/#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20pol%C3%ADtica%20remunerat%C3%B3ria,B%C3%A1sica%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias>. Acesso em: 05 jul. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Legislação. **Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004**. Belo Horizonte: SEE, 2004. Disponível em: <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>. Acesso em: 05 jul. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Legislação. **Decreto, nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008**. Belo Horizonte: SEE, 2008. Disponível em: <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>. Acesso em: 05 jul. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Legislação. **Decreto nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011**. Belo Horizonte: SEE, 2011. Disponível em:

<https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>. Acesso em: 05 jul. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Legislação. **Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110, de 06 de julho de 2009**. Belo Horizonte: SEE, 2009. Disponível em: <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>. Acesso em: 05 jul. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Instrumentos da ADGE. ADGE **Relatório Subsidiário ADGE 2022**. Belo Horizonte: SEE, 2022. Disponível em: https://docs.google.com/spreadsheets/d/10-W5SyYQjN9_96CJeMWGVPU7ulMeTuir/edit#gid=376144843. Acesso em: 04 set. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Tipos de Avaliação. ADGP. **Metodologia ADGP**. Belo Horizonte: SEE, 2004. Disponível em: <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/tipos-de-avaliacao/adgp/metodologia-adgp>. Acesso em: 04 set. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Tipos de Avaliação. ADGP. **Formulários ADGP 2021**. Belo Horizonte: SEE, 2021. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1I6q3eEWdEWA8BTNNZ-LzF_07Wzw5Py03/view. Acesso em: 04 set. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares**. Guia de Orientação. ADGE. Belo Horizonte: SEE, 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/10ToprbK4RAAdTBZSePfuH5BFgsGzVSP1C/view?pli=1>. Acesso em: 04 set. 2023.

MORAIS, Kelly de. **Resposta individual a mudança e comprometimento organizacional: estudo com gestores públicos de Minas Gerais submetidos à avaliação de desempenho individual**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-9JUH4R>. Acesso em: 16 jun. 2023.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de. **Implementação de políticas de gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais: uma análise das políticas avaliação de desempenho individual e certificação ocupacional**. 2016. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-AF9PCJ/1/tese_kamila_pagel.pdf. Acesso em: 16 jun. 2023.

PIRES, Aline Borges. A importância do gestor educacional no papel de líder da instituição de ensino. **Revista Educação Pública**, v. 21, n. 23, 22 de junho de 2021. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/23/a-importancia-do-gestor-educacional-no-papel-de-lider-da-instituicao-de-ensino>. Acesso em: 15 ago. 2023.

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

RODRIGUES, Bruno Duarte. **Estabilidade no setor público: uma abordagem do instituto em relação a avaliação de desempenho no Estado de Minas Gerais como uma possível causa para geração de conflitos.** 2017. Monografia (Especialização em Administração Pública e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2333>. Acesso em: 16 jun. 2023.

SANTOS, Ana Cláudia Silva. **A contribuição da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos servidores públicos da Educação no Estado de Minas Gerais.** 2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal São João del-Rei. São João del Rei, 2018. Disponível em: http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/144/TCC_vers%C3%A3o_pos_banca%20Ana.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 16 jun. 2023.

SILVA, Camila Silvana Souza e; PINTO, Camila Catherine; MOURA, Heloiza Nogueira; ARANTES, Bruno Otávio. O Papel da “Avaliação de Desempenho por Competências” no Estado de Minas Gerais Segundo a Perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, Piracicaba, v. 8, n. 1, abril 2018. Disponível em: <https://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/download/166/146>. Acesso em: 16 jun. 2023.

SILVA, Denísia Vieira da. **Avaliação do desempenho dos servidores administrativos da Secretaria do Estado da Educação de Minas Gerais.** 2010. Monografia (Especialização em Administração Pública), Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/1685>. Acesso em: 16 jun. 2023.

SILVA, Eliene Pereira da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivari, v. 1, n. 2, jul./dez. 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/victo/Downloads/A_IMPORTANCIA_DO_GESTOR_EDUCACIONAL_NA_I.pdf >. Acesso em: 15 de ago. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

APRESENTAÇÃO

Caro(a) Gestor(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, descrevendo, brevemente, 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.
- 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

Situação nas Eleições Escolares 2022:

Reconduzido

Novato

Vínculo com o Estado:

Efetivo

Convocado

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.

1. Em sua opinião, quando se fala sobre o processo de avaliação de desempenho, como você classifica a clareza dos critérios utilizados para avaliar o seu trabalho?

Insatisfatório	Pouco Satisfatório	Neutro	Satisfatório	Muito Satisfatório
1	2	3	4	5

2. Em sua opinião, o processo de avaliação de desempenho, na instituição em que você trabalha, tem as seguintes características:

CARACTERÍSTICA	Discordo	Concordo Parcialmente	Neutro	Concordo	Concordo Plenamente
O processo de avaliação de desempenho é justo e imparcial.	1	2	3	4	5
O <i>feedback</i> recebido durante o processo de avaliação de desempenho ajuda no desenvolvimento do servidor.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho contribui para o aprimoramento do seu trabalho e desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
O acompanhamento da avaliação de desempenho é um fator importante para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria em seu trabalho.	1	2	3	4	5
O processo de avaliação de desempenho é tratado de forma transparente e com comunicação clara sobre os resultados.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho é importante para se obter benefícios de evolução de carreira, como promoção por escolaridade e progressão.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho é importante para se manter no serviço público.	1	2	3	4	5

Obrigado 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 pelo aluno Carlos Alessandro Barbosa, matriculado na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito do Curso de Especialização em Gestão Pública que ele 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 do referido aluno. Por meio desses contatos, você poderá esclarecer dúvidas sobre a pesquisa conduzida pelo aluno.

Nome da pesquisa: “A avaliação de desempenho no serviço público: a percepção dos gestores de escolas públicas estaduais, em Minas Gerais, sobre o processo da 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 dos gestores de escolas públicas estaduais, em Minas Gerais, sobre o processo da avaliação de desempenho.

A sua participação consiste em fornecer informações sobre a sua opinião a respeito do processo de avaliação de desempenho utilizada em sua instituição. Essa participação irá ocorrer por meio do preenchimento de questionário de opinião, realizado a partir de um instrumento de pesquisa previamente elaborado, aplicado em local, data e horário previamente acordado entre as partes, podendo, caso necessário, ocorrer gravação em áudio.

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

O(A) participante desta 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 do preenchimento de questionário 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 avaliação de desempenho no serviço público: a percepção dos gestores de escolas públicas estaduais, em Minas Gerais, sobre o processo da avaliação de desempenho”, conduzida pelo aluno Carlos Alessandro Barbosa. 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.

São João del-Rei, 20 de agosto 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