



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

Maria Aparecida Ferreira Santos

**O IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**  
**NA VIDA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Belo Horizonte

2023

Maria Aparecida Ferreira Santos

**O IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
NA VIDA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

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

Ficha catalográfica

S237i  
2023 Santos, Maria Aparecida Ferreira.  
Impacto da Avaliação de Desempenho na vida profissional dos servidores públicos [manuscrito] / Maria Aparecida Ferreira Santos. –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/35/2024



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

### MARIA APARECIDA FERREIRA SANTOS, Nº. DE REGISTRO: 2022707685

Às 9:00 horas do dia 28 do mês de outubro 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 (Orientador) e pelas Profas. Leticia Drummond Rezende e Luana Martins Oliveira, para julgar o trabalho final intitulado "**Impacto da Avaliação de Desempenho na vida profissional dos servidores públicos**", requisito parcial para a obtenção do Grau de **ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA**.

Abrindo a sessão, o Orientador Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter, 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 (Orientador)

Profas. Leticia Drummond Rezende e Luana Martins Oliveira (Membros da Banca Examinadora)

### NOTA FINAL: 88 pts.

Considerações finais da banca examinadora:

**REVISÃO DA LITERATURA:** poderia apresentar também estudos sobre os impactos da avaliação em funcionários em outras empresas privadas e públicas. **ANÁLISE DOS DADOS:** fazer a chamada da tabela no texto; fundamentar afirmações na literatura e/ou em documentos oficiais. Ao falar da expressividade de resultados (pg. 18) pode-se comparar os resultados obtidos entre si, sem afirmar sua significância (pois seriam necessários cálculos estatísticos); transformar a proposta de intervenção em um quadro na seção de Análise dos Dados. **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** retirar os 4 primeiros parágrafos e substituir por conclusões sobre os resultados obtidos, e o atendimento (ou não) ao objetivo proposto. **GERAL:** formatar o arquivo conforme diretrizes (margens, fonte, alinhamento, etc.); evitar parágrafos muito curtos.

O resultado foi comunicado publicamente à estudante pela Banca Examinadora. Nada mais havendo a tratar o Orientador Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter 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, 28 de outubro de 2023.

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

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

Profa. Me. Leticia Drummond Rezende (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa.Me. Luana Martins Oliveira (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)



Documento assinado eletronicamente por **Victor Natanael Schwetter Silveira, Professor do Magistério Superior**, em 12/12/2023, às 18:40, 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 **Leticia Drummond Rezende, Usuário Externo**, em 12/12/2023, às 19:42, 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 **Luana Martins Oliveira, Usuária Externa**, em 13/12/2023, às 10:02, 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 27/12/2023, às 09:58, 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](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2896172** e o código CRC **542DF5B3**.

*Dedico, integralmente, este trabalho à minha família, que não deixou faltar o apoio necessário para o início e a conclusão do mesmo. Ao meu amado marido Sidnei pelo apoio e incentivo constante e aos meus Sobrinhos, Fabiola, Cristiane, Geovane, Kely, pela compreensão da ausência, ainda que eu estivesse presente. Amo vocês!*

## **AGRADECIMENTOS**

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

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

Agradeço ao meu marido Sidnei o qual amo muito, pelo carinho, paciência e incentivo.

Agradeço aos meus irmãos, sobrinhos e demais parentes, por entenderem as minhas ausências nos encontros familiares, pelo incentivo, pelas orações e pelo socorro prestado em tempo hábil.

Agradeço aos professores e aos tutores do curso.

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

*(Aristóteles)*

## Resumo

Neste estudo, de natureza quantitativa, buscou-se analisar o impacto da avaliação de desempenho na vida profissional dos servidores públicos que atuam na área da educação, na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), em Montes Claros, Estado de Minas Gerais. O estudo fundamentou-se em autores como Corrêa (2007), Gonzaga (2018) e Modesto (2018). A pesquisa envolveu uma amostra de 19 servidores selecionados dentro da organização escolhida, empregando critérios de intencionalidade e acessibilidade. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico contendo 10 questões abordando diversos aspectos da avaliação de desempenho e suas sugestões para possíveis melhorias. O instrumento de coleta foi estruturado no *Google Forms*, sendo disponibilizado *online*, nos meses de julho e agosto de 2023 para os respondentes selecionados como amostra. A análise dos dados evidenciou que os critérios adotados e na avaliação de desempenho foram percebidos, em sua maioria, de forma positiva, enquanto que os aspectos relacionados à transparência e à motivação foram percebidos, em sua maioria, de forma negativa. Por fim, os resultados apurados evidenciaram que, em relação à avaliação de desempenho, ela permite a identificação de lacunas de habilidades e áreas de melhoria. Os servidores públicos recebem *feedback* construtivo sobre seus pontos fortes e fracos, o que pode orientar o desenvolvimento de planos de capacitação e treinamento personalizados. Isso resulta em um aprimoramento individual e coletivo, contribuindo para um corpo de funcionários mais competente e adaptável às demandas em constante evolução da administração pública.

Palavras-Chave: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Avaliação de Desempenho Servidores Públicos, Percepção dos Servidores Públicos.

## **Abstract**

In this quantitative study, we sought to analyze the impact of performance evaluation on the professional lives of public servants working in the area of education, at the State Department of Education of Minas Gerais (SEE/MG), in Montes Claros, State of Minas Gerais. The study was based on authors such as Corrêa (2007), Gonzaga (2018) and Modesto (2018). The research involved a sample of 19 servers selected within the chosen organization, employing criteria of intentionality and accessibility. Data collection was performed through an electronic questionnaire containing 10 questions addressing various aspects of performance evaluation and their suggestions for possible improvements. The collection instrument was structured in Google Forms, being made available online, in the months of July and August 2023 for the respondents selected as a sample. Data analysis showed that the criteria adopted and in the performance evaluation were mostly perceived positively, while the aspects related to transparency and motivation were mostly perceived negatively. Finally, the results showed that, in relation to performance evaluation, it allows the identification of skills gaps and areas for improvement. Public servants receive constructive feedback on their strengths and weaknesses, which can guide the development of customized capacity building and training plans. This results in an individual and collective improvement, contributing to a more competent and adaptable body of employees to the constantly evolving demands of public administration.

**Key words:** State Department of Education of Minas Gerais. Performance Evaluation of Public Servants, Perception of Public Servants.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>17</b>
4.1 Caracterização da organização pesquisada .....	17
4.2 Caracterização do perfil da amostra .....	17
4.3 Respostas dos servidores.....	18
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>25</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os usuários do serviço público vêm aumentando, nas últimas décadas, o seu nível de exigência em relação à satisfação de suas demandas pelos agentes públicos, demandando maior qualidade e consideração da adequação dos serviços públicos às necessidades dos usuários (CORRÊA, 2007).

A sociedade brasileira, nas últimas décadas, vem exigindo da Administração Pública uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados (SERRA, 2008).

Observa-se que, desde a década de 1990, começou a ocorrer o movimento de aplicar a perspectiva gerencialista—e a cultura *domanagement*—oriunda do setor privado no setor público, instituindo a mudança da burocracia como forma básica de gestão pública para o enfoque gerencial estratégico, com definição de metas, planejamento estratégico, criação de indicadores de desempenho e avaliação de resultados (OSBORNE; GAEBLER, 1995).

A gestão por resultados é definida como um sistema que relaciona metas organizacionais com o desenvolvimento da empresa. Nessa concepção, os objetivos proporcionam um senso de direção para a organização, guiam as suas decisões e servem de parâmetros para avaliação de desempenho dos indivíduos que nelas trabalham (SERRA, 2008).

O Estado de Minas Gerais, buscando aplicar a gestão baseada em resultados, instituiu, a partir de 2003, o programa Choque de Gestão, cujas premissas abordam o ajuste fiscal e a modernização da administração pública, além de envolver ações de racionalização de processos e modernização de sistemas, reestruturação do Estado, e instauração do processo de avaliação de desempenho institucional e individual, com o objetivo de melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços públicos (BECHELAINÉ; SILVEIRA; NEVES, 2012).

O programa chamado Estado para Resultados, envolveu a segunda geração de políticas do Choque de Gestão em Minas Gerais e propôs um modelo de gestão pública por resultados, a partir de mecanismos criados para acompanhar resultados nas instituições públicas, além de auxiliar o processo de tomada de decisões na administração pública mineira (BECHELAINÉ; SILVEIRA; NEVES, 2012).

A gestão pública por resultados é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais, começando pelo planejamento das ações governamentais—sejam elas organizadas em projetos ou programas; ampliação da flexibilidade gerencial; desenvolvimento de indicadores de desempenho; e, por fim, a avaliação de desempenho dos servidores, que, além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais (CORRÊA, 2007).

Observa-se que no processo da gestão pública por resultados, deve utilizar a avaliação de desempenho, sendo esse um instrumento relevante para os gestores públicos, visando apontar os possíveis obstáculos organizacionais ao bom desempenho nas instituições públicas, quanto para reconhecer a potencialidade de cada servidor, identificar suas necessidades de melhoria e reorientar o seu trabalho (BECHELAINÉ; SILVEIRA; NEVES, 2012).

Cabe notar que a avaliação de desempenho tem como objetivos: 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).

Deve-se reconhecer, entretanto, que o setor público possui características que dificultam a utilização da avaliação de desempenho com a mesma objetividade e aplicabilidade do setor privado (SERRA, 2008).

A administração pública não possui um único objetivo—no setor privado é o lucro—mas, sim, uma gama de objetivos diferentes, relacionados a atores sociais e institucionais diferentes (SUZUKI; GABBI, 2009).

O bom desempenho no setor público pode e deve ser incentivado, e o mau desempenho corrigido, mas, as premissas, as ferramentas, a abordagem e os objetivos para se proceder nessa avaliação estão sujeitos a interferências, sejam elas pessoais, políticas e institucionais (SUZUKI; GABBI, 2009).

Além disso, ocorrem dificuldades na tradução de objetivos de longo prazo para metas de curto prazo, as quais estão sujeitas à influência de fatores além do controle dos servidores. Outro desafio da avaliação de desempenho é a utilização de indicadores específicos, isto é, aqueles capazes de medir os efeitos decorrentes, exclusivamente, em função do programa ou da política pública, o que, na prática, muitas vezes são subjetivos ou inapropriados para todas as circunstâncias. Nesse sentido, a própria natureza das funções exercidas no âmbito da administração pública gera processos e atividades cujo desempenho pode ser mais ou menos facilmente avaliado (SUZUKI; GABBI, 2009).

Há os efeitos de percepção, interesses e relações pessoais dos servidores que, por influência desses fatores, vão conduzir a avaliação de desempenho, afetando o seu julgamento do avaliado, considerando-o como tendo um certo resultado, quando, na prática, tal resultado não corresponde à realidade do trabalho e do real desempenho do servidor, seja positivamente ou negativamente (SUZUKI; GABBI, 2009).

Muitas vezes as chefias não se sentem à vontade para avaliar os seus subordinados nas instituições públicas e adotam posturas condescendentes. Alguns avaliadores apresentam desinteresse ou descrença no próprio sistema de avaliação, tratando-o como um mero formalismo ou tendo a concepção de que nada irá mudar depois (SUZUKI; GABBI, 2009).

Há, algumas vezes, falta de treinamento e preparo dos envolvidos na avaliação de desempenho sobre os procedimentos envolvidos (SUZUKI; GABBI, 2009).

Algumas vezes o processo de avaliação de desempenho acaba constituindo-se como um fim em si mesmo. Ou seja, os resultados obtidos nem sempre são utilizados pelas instituições para melhorá-las. Além do mais, as pessoas que participam da avaliação de desempenho, muitas vezes, desconhecem seus reais objetivos, servindo, apenas, como parâmetro para justificar progressões de carreira e aumentos salariais (SUZUKI; GABBI, 2009).

Assim, podem ocorrer erros e interferências variadas antes, durante e depois da avaliação de desempenho dos servidores públicos (SUZUKI; GABBI, 2009).

Portanto, percebe-se que para se obter êxito na avaliação de desempenho, no campo da gestão pública, é fundamental a participação e preparação dos gestores e servidores no processo, contribuindo para os planos de desenvolvimento individual, progressão de carreira e elevação da eficiência individual e organizacional.

Diante do contexto apresentado, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: qual é a percepção dos servidores públicos sobre o processo da avaliação de desempenho no trabalho?

O objetivo geral definido para esta pesquisa envolve descrever a percepção dos servidores públicos sobre o processo da avaliação de desempenho no trabalho.

Essa pesquisa se justifica por tratar de uma temática com importância acadêmica e gerencial, que envolve identificar as percepções dos servidores públicos, identificando possíveis aspectos positivos, ou negativos, percebidos por eles em relação à avaliação de desempenho no serviço público.

O tema escolhido apresenta relevância, do ponto de vista acadêmico, por trazer um debate sobre a eficácia e a eficiência da gestão de pessoas nas organizações públicas,

especialmente, sobre a avaliação de desempenho, seu funcionamento e possíveis dificuldades de sua utilização em organizações públicas, estimulando o debate sobre o impacto e as dificuldades enfrentadas no uso da avaliação de desempenho no serviço público.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração Pública tem como objetivo fornecer serviços adequados que atendam aos interesses da sociedade, seguindo os princípios da qualidade e eficiência tanto nos meios utilizados quanto nos resultados alcançados. Nesse contexto, a capacitação dos servidores públicos desempenha um papel crucial (PEREIRA, 2007).

A avaliação de desempenho foi implementada na Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), há mais de uma década, como parte da reforma administrativa conhecida como Choque de Gestão (CG) (GONZAGA; FREZATTI; CKAGNAZAROFF; SUZART, 2018).

A Emenda Constitucional n.º 19/1998 exigiu que o Executivo de Minas Gerais se adaptasse às novas regras de avaliação de desempenho e, para cumprir essa exigência, a Constituição de Minas Gerais foi alterada pelo Art. 35, Emenda Constitucional n.º 9, de 13/06/2001, e pela Lei Complementar n.º 71, de 30/07/2003, que estabeleceram a avaliação periódica do desempenho dos servidores públicos (GONZAGA; FREZATTI; CKAGNAZAROFF; SUZART, 2018).

A avaliação de desempenho é um processo utilizado para analisar e avaliar os resultados dos servidores públicos que atuam na área educacional. Essa avaliação tem como objetivo principal mensurar o grau de eficiência, eficácia e qualidade do trabalho realizado pelos servidores, identificando suas competências, pontos fortes e áreas que precisam de desenvolvimento (MODESTO, 2018).

A avaliação de desempenho permite que os gestores da Secretaria tenham uma visão mais clara sobre o trabalho realizado pelos servidores, possibilitando uma melhor gestão de recursos humanos e a promoção do desenvolvimento profissional. Além disso, serve como uma ferramenta para reconhecer o mérito dos servidores que se destacam em suas atribuições e estimular a melhoria contínua (MODESTO, 2018).

A Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG), sediada em Belo Horizonte na Cidade Administrativa, é o maior órgão da administração pública de Minas Gerais, abrangendo o maior número de unidades e servidores. Ela é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, implementação e avaliação da qualidade e igualdade das políticas nacionais relacionadas à educação básica. Além disso, a SEE/MG é responsável pelo treinamento de servidores e implementação da política de pessoal. Com a implantação da avaliação de desempenho, a SEE/MG determina como e quando os servidores são avaliados por seus gestores nas Superintendências Regionais de Ensino e escolas.

No âmbito do Estado de Minas Gerais, o processo de avaliação de desempenho é gerenciado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que coordena e orienta todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual envolvidos no processo (MODESTO, 2018).

Dentro da Secretaria de Estado de Educação (SEE), a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG) atua no nível estratégico, emitindo diretrizes técnicas e políticas para a implantação e implementação do processo de avaliação de desempenho dos servidores em exercício na SEE. A Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA) e a Diretoria de Avaliação e Desempenho (DIAD) atuam no nível estratégico e gerencial, coordenando a operacionalização das ações do processo de avaliação de desempenho nas unidades centrais, regionais e escolas estaduais (MODESTO, 2018).

Nas Superintendências Regionais de Ensino (SRE), a implementação do processo de avaliação de desempenho é de responsabilidade do Diretor da SRE, sob a coordenação da Diretoria de Pessoal (DIPE), por meio do Gestor Setorial. A avaliação de desempenho é uma ação processual utilizada como ferramenta de gestão de pessoas para auxiliar no desenvolvimento dos recursos humanos (MODESTO, 2018).

No contexto da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, a avaliação de desempenho é gerenciada pela Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos e coordenada pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, em conjunto com a Diretoria de Avaliação e Desempenho. São considerados diferentes tipos de avaliação, de acordo com a situação funcional do servidor, como a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), a Avaliação Especial de Desempenho (AED), a Avaliação de Desempenho do Gestor Escolar (ADGE) e a Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP) (PIRESet *al.*, 2019).

Atualmente, existem quatro tipos de avaliações periódicas de desempenho, de acordo com a situação funcional do servidor: Avaliação de Desempenho Individual (ADI): aplicada a servidores efetivos e estáveis, bem como os efetivos correspondentes à função pública estabelecida pela Lei nº 10.254/1990 e ocupantes de cargos comissionados por recrutamento amplo a partir de 2009 (PATRICIO; COVA, 2022).

A Avaliação Especial de Desempenho (AED) avalia os servidores em estágio probatório e por ocasião de cada ingresso do servidor em cargo efetivo, mediante aprovação em concurso público. Para adquirir estabilidade, é necessário cumprir o período de estágio probatório e passar pela AED, na qual o servidor deve obter o conceito “apto”. Isso está condicionado a alcançar no mínimo 60% da pontuação total nas etapas de avaliação e ter frequência mínima de 95% dos dias de exercício previstos (PATRICIO; COVA, 2022).

A Avaliação de Desempenho do Gestor Escolar (ADGE) é aplicada a todos os servidores efetivos, função pública e recrutamento amplo que exercem função gerencial ou ocupam cargo de provimento em comissão de direção ou chefia, sendo responsáveis por unidades administrativas formais nos órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual (PATRICIO; COVA, 2022).

Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP): aplicada a todos os servidores efetivos, função pública e recrutamento amplo que exercem função gerencial ou ocupam cargo de provimento em comissão de direção ou chefia, sendo responsáveis por unidades administrativas formais nos órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual (PATRICIO; COVA, 2022).

Essa avaliação é um processo contínuo, que envolve a definição de critérios claros e objetivos de avaliação, a coleta de informações sobre o desempenho do servidor, a análise e discussão dos resultados obtidos, e a elaboração de planos de desenvolvimento individual. Ela contribui para a promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo, estimula a melhoria da qualidade dos serviços prestados e favorece a valorização dos servidores públicos, baseada no reconhecimento de suas competências e resultados alcançados (PATRICIO; COVA, 2022).

A avaliação de desempenho deve ser vista como uma ferramenta essencial para aprimorar as habilidades das pessoas, com o mínimo de controle necessário, e com o objetivo de acompanhar, monitorar e planejar o desempenho dos servidores. É importante que essa avaliação seja realizada de forma contínua, com um acompanhamento regular por parte da chefia, mas também com uma observação diária e visual do desempenho (PIRESet *al.*, 2019).

A avaliação de desempenho deve abranger uma visão ampla, considerando competências pessoais, tecnológicas, metodológicas e sociais, e deve se concentrar cada vez mais nos resultados, metas e objetivos alcançados, em vez de apenas no comportamento em si (CHIAVENATO, 2022; PONTES, 2016).

Nota-se que existem barreiras e dificuldades que causam ineficiências na prestação de serviços públicos de qualidade. Identificar esses fatores dificultadores para os servidores em

atender às demandas básicas dessas atividades é essencial. A avaliação de desempenho no serviço público deve ser imparcial e igualitária nos julgamentos, para que os servidores não se sintam desestimulados devido a análises que, muitas vezes, carecem de critérios claros. Isso coloca em questão a efetividade da avaliação de desempenho (PATRICIO; COVA, 2022).

Segundo Terenciano (2018) a avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável para aperfeiçoar as atividades dos funcionários públicos, mas, envolve dificuldades que vão desde a mudança de mentalidade dos servidores sobre a avaliação de desempenho, a não compreensão das contribuições gerais dela, a não consideração pelos resultados anteriores, etc.

Assim como nas empresas públicas, nas empresas privadas a avaliação de desempenho também tem o objetivo de melhoria na prestação de serviço, é uma ferramenta utilizada para medir desempenho dos colaboradores individual ou em grupo proporcionando o acompanhamento e aperfeiçoamento de resultados de trabalho dos indivíduos, combinado com o fornecimento significativo para seu feedback, onde o indivíduo terá ciência do que necessita e aspira dentro de uma organização (CARDOSO, 2010).

Embora o objetivo tanto das empresas privadas como as públicas sejam o mesmo que é a busca pela melhoria da prestação de serviço ambas enfrentam problemas com a avaliação de desempenho. Nas empresas privadas, ainda não utilizam a avaliação de forma que os resultados proporcionem a melhoria e motivação no desempenho dos avaliados.

Nas empresas privadas o processo da avaliação de desempenho deve ser transparente e motivador para os colaboradores, mas ainda tem baixa atuação de avaliações de desempenho constantes nas organizações, conforme (CARDOSO, 2010), desta forma a avaliação de desempenho não produz um impacto satisfatório no desempenho dos colaboradores conforme deveria ser o objetivo da avaliação de desempenho.

Assim, observa-se que, para o gestor obter sucesso, o processo da avaliação tem que ocorrer de forma transparente, com os gestores promovendo capacitações, ouvindo os colaboradores, dando feedback positivo, sincero, capaz de motivar o desempenho dos colaboradores de forma que eles percebam os resultados da avaliação de desempenho para promover crescimento profissional e futuras promoções de valorização de seu trabalho na empresa.

É importante perceber que a avaliação de desempenho das atividades humanas deve ser vista como uma poderosa ferramenta para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. Não deve ser encarada como um método de punição ou uma burocracia rotineira de preenchimento de formulários e relatórios de avaliação. Ela deve ser um instrumento para aprimorar o desempenho e o potencial dos servidores (BICHETT; VARGAS, 2021).

A avaliação de desempenho pode desempenhar um papel motivador quando é realizada de maneira justa, transparente e com critérios claros. Ao fornecer feedbacks construtivos e reconhecer o bom desempenho, a avaliação pode incentivar os servidores a se empenharem e aprimorarem suas habilidades. Além disso, pode servir como base para o desenvolvimento profissional e o estabelecimento de metas alcançáveis, contribuindo para o crescimento individual e o reconhecimento do trabalho realizado (BICHETT; VARGAS, 2021).

Em suma, a avaliação de desempenho no serviço público pode ser tanto um instrumento de motivação quanto de desmotivação, dependendo da forma como é implementada e conduzida. Quando bem executada, com foco no desenvolvimento e reconhecimento dos servidores, ela tem o potencial de impulsionar o desempenho e a satisfação no trabalho. No entanto, é necessário superar os desafios e garantir que a avaliação seja um processo justo, transparente e orientado para o crescimento profissional (SCHIKMANN, 2010).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo se baseou em uma pesquisa do tipo descritiva, a partir de uma abordagem quantitativa, baseando-se em uma amostra de indivíduos, conforme conceitua Gil (2019).

Como população a ser pesquisada foram considerados os indivíduos servidores efetivos da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros, localizada na Avenida Mestra Fininha, nº 1642, Bairro Jardim São Luís, em Montes Claros, Estado de Minas Gerais.

Essa população compreendeu um total de 214 indivíduos considerados como população nesta pesquisa.

Como amostra de pesquisa foram selecionados, pelos critérios de acessibilidade e intencionalidade, sendo definida como amostragem não probabilística por conveniência, um grupo de 19 indivíduos que participaram da pesquisa.

Os indivíduos considerados como amostra tiveram a liberdade de participarem, ou não, da pesquisa, conforme seu próprio arbítrio. Para serem incluídos na amostra, os indivíduos tiveram que contemplar os seguintes quesitos: a) deve estar atuando na instituição há, pelo menos, 2 anos, pois, isso ajudou a garantir que os participantes tenham experiência suficiente na instituição para terem sido submetidos a avaliações de desempenho e terem vivenciado os possíveis impactos ao longo do tempo; b) não estar em cargo de chefia, pois, a exclusão de servidores em cargos de chefia pode ser relevante, na medida em que eles podem estar sujeitos a diferentes tipos de avaliação de desempenho e ter experiências distintas em comparação com os servidores em cargos não gerenciais; c) pertencer a diferentes setores ou departamentos da instituição, pois, isso permite uma análise mais abrangente dos impactos da avaliação de desempenho em diferentes áreas da organização, levando em consideração possíveis variações contextuais; d) possuir diferentes níveis de experiência profissional, pois, isso pode ajudar a avaliar se a avaliação de desempenho afeta de maneira diferente os servidores com mais ou menos tempo de serviço na instituição. Foram excluídos servidores que tenham possíveis conflitos de interesses evidentes ou relacionados à pesquisa, como envolvimento direto na implementação ou avaliação do sistema de avaliação de desempenho.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário quantitativo, contendo 10 questões, baseadas em perguntas estruturadas, com opções de resposta “quais critérios eram utilizados nos processos de avaliação”.

Após as questões estruturadas, foi disponibilizada uma questão semiestruturada, na qual se solicitava ao respondente descrever abertamente, por meio de texto, os itens principais em que sugeriam melhorias, na sua própria percepção, buscando confirmar os dados obtidos na parte de questões estruturadas.

Utilizando o *Google Forms*, o link do instrumento de coleta de dados, juntamente com o convite, e o termo de consentimento livre e esclarecido para participação na pesquisa, foram disponibilizados, nos meses de julho de 2023 a agosto de 2023, aos indivíduos pré-selecionados como amostra, para que, espontaneamente, fizessem o acesso e o preenchimento *online*.

Ao término do processo de coleta de dados, foi contemplada uma amostra final de 19 indivíduos respondentes válidos.

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.

Para processar esta estatística descritiva dos dados, utilizou-se o *software* Microsoft Excel, para, posteriormente, realizar a análise dos dados e se fazer deduções sobre os resultados apurados. A partir dessa abordagem, será possível identificar, em especial, aquelas questões com respostas mais positivas ou mais negativas dos participantes.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Caracterização da organização pesquisada

A organização pesquisada foi a Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros, localizada na Avenida Mestra Fininha, nº 1642, Bairro Jardim São Luís, Montes Claros. Trata-se de uma unidade administrativa que faz parte da estrutura organizacional das Secretarias Estaduais de Educação no Brasil no Estado de Minas Gerais. Elas têm a responsabilidade de coordenar e supervisionar as atividades educacionais na região geográfica de Montes Claros. Essa região abrange 30 municípios da organização do sistema educacional estadual.

As principais funções de uma Superintendência Regional de Ensino incluem:

- a) Coordenação e Supervisão Educacional: Elas supervisionam escolas públicas estaduais e municipais, verificando se os padrões de qualidade da educação estão sendo atendidos. Isso inclui monitorar o cumprimento dos currículos, diretrizes pedagógicas e políticas educacionais.
- b) Formação de Professores: As superintendências frequentemente organizam programas de formação continuada para professores e equipes escolares, visando melhorar a qualidade do ensino e atualizar os profissionais sobre novas abordagens educacionais.
- c) Distribuição de Recursos: Elas são responsáveis por gerenciar e distribuir recursos financeiros, materiais didáticos e outros insumos necessários para as escolas da região.
- d) Atendimento às Escolas: As superintendências frequentemente atuam como intermediárias entre as escolas e a Secretaria Estadual de Educação, ajudando a resolver questões administrativas, pedagógicas e logísticas.
- e) Avaliação Educacional: Elas podem ser responsáveis por conduzir avaliações regionais de desempenho escolar e utilizar os resultados para tomar decisões informadas sobre políticas e programas educacionais.
- f) Gestão de Conflitos: Quando surgem conflitos ou problemas nas escolas da região, as superintendências podem intervir para encontrar soluções e garantir um ambiente educacional adequado.
- g) Implementação de Políticas Educacionais: Elas trabalham para garantir que as políticas educacionais do estado sejam implementadas de maneira eficaz em todas as escolas da região.

### 4.2 Caracterização do perfil da amostra

Com relação ao gênero dos participantes, observou-se uma distribuição de 19 onde 3 participantes do gênero *masculino*, ou 15,79% do total da amostra; e 16 participantes do gênero *feminino*, ou 84,21%.

Esses dados indicam a prevalência do gênero feminino entre os profissionais de recursos humanos na Instituição pesquisada. Ocorreu uma diferença de 68,42% a favor do gênero feminino na amostra pesquisada.

Em termos da distribuição dos participantes por faixa etária, pode-se constatar um número de 16 participantes na faixa etária que vai até os 58 anos de idade, ou 84,21% da amostra;. Na faixa etária acima dos 45 a 55 anos de idade, houve 3 participantes de 15,79% da amostra pesquisada.

De forma geral, observa-se nessa distribuição, por faixa etária, a prevalência de pessoas na faixa dos 58 anos de idade. Essa faixa etária que, isoladamente, possui o maior número de indivíduos é a dos respondentes, o que corrobora a presença de profissionais mais velhos e experientes na gestão de pessoas.

Conforme demonstrado na Tabela 1, a faixa etária de idade dos participantes da pesquisa sobre avaliação de desempenho na Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros /MG.

**Tabela 1 - Resumo das principais características da amostra**

VARIÁVEIS		OCORRÊNCIAS	
<b>Gênero</b>		<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Masculino		3	15,79
Feminino		16	84,21
<b>TOTAL</b>		<b>214</b>	<b>100,00</b>
<b>Faixas etárias</b>		<b>Freq.</b>	<b>%</b>
De 45 a 55 anos		3	15,79
58 anos		16	84,21
<b>TOTAL</b>		<b>214</b>	<b>100,00</b>
<b>Tempo no atual cargo</b>		<b>Freq.</b>	<b>%</b>
De 6 a 10 anos		11	57,89
De 11 a 15 anos		8	42,11
<b>TOTAL</b>		<b>214</b>	<b>100,00</b>
<b>Tempo na atual empresa</b>		<b>Freq.</b>	<b>%</b>
De 6 a 10 anos		11	57,89
De 11 a 15 anos		8	42,11
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados da pesquisa

Em resumo: a) a predominância do gênero feminino (84,21% da amostra); b) a predominância de profissionais com idade entre 45 a 55 anos (15,79% da amostra); c) a predominância de tempo no atual cargo de 6 a 10 anos (57,89% da amostra); f) a predominância do tempo de casa na atual empresa de 6 a 10 anos (57,89 da amostra).

A população-alvo desta pesquisa de caso inclui os 214 servidores efetivos da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros, localizada na Avenida Mestra Fininha, nº 1642, Bairro Jardim São Luís, Montes Claros.

A amostra foi selecionada por meio de amostragem estratificada proporcional, levando em consideração as diferentes funções desempenhadas pelos servidores (coordenadores, orientadores, suporte pedagógico, financeiro e administrativo), no qual um total de 19 servidores responderam ao questionário aplicado através do *Google Forms*.

### 4.3 Respostas dos Servidores

No Quadro 1 são apresentadas as respostas dos participantes da pesquisa a cada questão do questionário enviado.

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

Questão	Descrição	Respostas
1	Qual é o seu cargo ou função na Administração Pública?	57,9% exercem a função de técnicos administrativos, 36,8% a função de analistas.
2	Com que frequência você é submetido(a) à avaliação de desempenho?	94,7% descreveram que anualmente 5,3% a cada dois anos.

Continua

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

Questão	Descrição	Respostas
3	Como você avalia o processo de avaliação de desempenho na Administração Pública?	57,9% ineficiente e injusto, 31,6% eficiente, porém poderia ser mais justo 10,5% não quiseram opinar.
4	Quais critérios são considerados na avaliação de desempenho? (marque todas as opções aplicáveis)	89,5%, a) Cumprimento de metas e objetivos. 57,9% b) Competências técnicas. 52,6% c) Competências comportamentais. 63,2% d) Produtividade 57,9% e) Inovação e criatividade. 63,2% f) Colaboração e trabalho em equipe. 0,5% g) Outros (especifique).
5	A avaliação de desempenho é utilizada para quais fins? (marque todas as opções aplicáveis)	73,7% a) Promoção e progressão na carreira. 21,1% b) Definição de bonificações e gratificações. 26,3% c) Identificação de necessidades de treinamento e capacitação. 21,1% d) Tomada de decisões de demissões e dispensas. 31,67% e) Melhoria do desempenho pessoal e organizacional. 10,5 % f) Outros (especifique).
6	Você sente que a avaliação de desempenho é conduzida de forma transparente?	18,8% sim, completamente transparente. 36,8% em parte, falta transparência em alguns aspectos, 36,8% não, falta transparência significativa, 10,5% não soube dizer.
7	A avaliação de desempenho é uma ferramenta motivacional para você?	73,7% não, não sinto impacto na minha motivação, 21,1% em parte, depende da forma como é conduzida, 5,3% sim, ajuda a me motivar e melhorar meu desempenho.
8	Você acredita que a avaliação de desempenho contribui para a melhoria da Administração Pública como um todo?	57,9% em parte, depende da forma como é utilizada, 42,1% não, não vejo contribuição significativa.
9	Como você se sente após passar por uma avaliação de desempenho?	73,7% ,indiferente, não me afeta emocionalmente, 15,8% insatisfeito(a), pois não concordo coma avaliação recebida, 10,5% satisfeito(a), pois acredito que fui justamente avaliado(a).
10	Você tem alguma sugestão ou comentário adicional sobre a avaliação de desempenho na Administração Pública?	As principais sugestões foram: <input type="checkbox"/> A avaliação, da forma que é feita, é muito vaga. Ela deveria ser realizada pela chefia imediata, que deveria acompanhar efetivamente a execução dos serviços. Para mim, é apenas algo fictício, que fazem por obrigação. <input type="checkbox"/> A avaliação deveria ser profissional e técnica e muitas vezes, vejo como mero formalismo. <input type="checkbox"/> A avaliação poderia ser mais justa com relação a essa avaliação, pois o Estado nem sempre dá condições de treinamentos, suporte ao servidor público com relação a equipamentos bons e muitas mudanças com relação a legislação de conduta do servidor, que burocratiza demais nossas ações, sem ouvir o servidor público. <input type="checkbox"/> O desempenho do serviço fica engessado, atrapalhando na nossa avaliação de desempenho.

Fonte: dados da pesquisa

Considerando a questão 1, sobre os cargos ou funções dos participantes na Administração Pública, observou-se que 57,9% deles são técnicos administrativos, enquanto 36,8% ocupam a posição de analistas. Essa distribuição de cargos na amostra da pesquisa revela que o número de servidores ocupantes de cargos técnicos participantes na pesquisa é bem maior que o número de ocupantes dos cargos de analistas.

Já a segunda questão, faz análise da frequência com que os participantes são submetidos à avaliação de desempenho e os resultados indicam que a maioria dos participantes (94,7% da amostra) afirmou ser submetida à avaliação de desempenho anualmente. Isso sugere que a prática de avaliação é uma ocorrência regular e rotineira para a maioria dos funcionários

públicos participantes da pesquisa. Uma parcela menor, mas ainda significativa (5,3% da amostra), relatou ser submetida à avaliação de desempenho a cada dois anos. Essa frequência menor pode estar relacionada a políticas ou práticas específicas em algumas organizações ou setores da Administração Pública.

Esses resultados fornecem uma visão geral das práticas de avaliação de desempenho na Administração Pública e podem ser úteis para aprimorar ou ajustar as políticas e práticas existentes relacionadas à avaliação de desempenho. Além disso, a frequência da avaliação pode afetar a percepção dos funcionários sobre sua utilidade e eficácia, o que pode ser relevante para futuras iniciativas de melhoria no trabalho dos servidores e contínua evolução tanto dos servidores quanto da instituição, (BICHETT, 2021).

A terceira questão, que abordou sobre o processo de avaliação de desempenho na Administração Pública reflete diferentes perspectivas e percepções dos participantes. Os resultados apontam que a maioria dos participantes (57,9% da amostra) avaliou o processo de avaliação de desempenho como ineficiente e injusto. Essa percepção pode indicar que esses funcionários vêm falhas significativas no processo existente, tanto em termos de eficácia na avaliação do desempenho quanto em termos de justiça na aplicação dos critérios de avaliação. É um desafio que precisa ser superado, conforme (PANTOJA, 2010), é necessário garantir que a avaliação seja um processo justo, transparente com critérios claros capaz de orientar o servidor para o crescimento profissional.

Uma parcela dos participantes (31,6% da amostra) acredita que o processo é eficiente em avaliar o desempenho, mas ainda pode ser mais justo. Isso sugere que esses funcionários reconhecem aspectos positivos na avaliação, como a capacidade de avaliar desempenho, mas, também, vêm espaço para melhorias na equidade e imparcialidade do processo. Uma pequena proporção (10,5% da amostra) dos participantes optou por não opinar sobre o processo de avaliação de desempenho. Essa escolha pode refletir uma falta de clareza ou conhecimento sobre o processo ou uma neutralidade em relação a ele. Esses resultados destacam a complexidade da percepção dos funcionários em relação à avaliação de desempenho na Administração Pública. As opiniões variadas, incluindo a insatisfação expressa por uma parte significativa dos participantes, sugerem que há espaço para revisão e aprimoramento do processo de avaliação.

A análise das respostas às questões 4 e 5 sobre os critérios considerados na avaliação de desempenho e os fins para os quais a avaliação é utilizada fornece dados sobre como os funcionários na Administração Pública percebem o processo. Vamos analisar cada questão separadamente. A grande maioria dos participantes (89,5% da amostra) considera o cumprimento de metas e objetivos como um critério importante na avaliação de desempenho. Isso sugere que os funcionários valorizam a avaliação de seu desempenho com base em resultados quantitativos e alcançar metas estabelecidas.

Mais da metade dos participantes (57,9% da amostra) mencionou que as competências técnicas são consideradas na avaliação. Isso indica a importância atribuída à habilidade e conhecimento técnico no processo de avaliação. Um pouco mais da metade dos participantes (52,6% da amostra) mencionou que as competências comportamentais são avaliadas. Isso destaca a importância das habilidades interpessoais, comportamentais e de comunicação no desempenho.

A produtividade foi mencionada por 57,9% dos participantes como um critério na avaliação de desempenho. Isso indica que a eficiência no trabalho e a entrega de resultados são fatores relevantes. Um percentual significativo de participantes (63,2% da amostra) destacou a inovação e criatividade como critérios. Isso sugere que a capacidade de trazer novas ideias e abordagens é valorizada. Apenas uma pequena proporção (0,5% da amostra) mencionou a colaboração e o trabalho em equipe como critérios. Isso pode indicar que a ênfase nesses

aspectos pode não ser tão comum ou enfatizada na avaliação de desempenho na Administração Pública dos participantes.

A maioria dos participantes (73,7% da amostra) reconhece que a avaliação de desempenho é usada para promoção e progressão na carreira. Isso destaca a importância desse processo na determinação do avanço na hierarquia profissional. Um pouco mais de um quarto dos participantes (26,3% da amostra) mencionou que a avaliação é usada para a definição de bonificações e gratificações. Isso indica que a recompensa financeira também é um resultado possível da avaliação de desempenho.

Uma proporção menor (21,1% da amostra) mencionou a identificação de necessidades de treinamento e capacitação como um objetivo. Isso destaca a importância da avaliação na identificação das áreas em que os funcionários precisam melhorar. Cerca de um terço dos participantes (31,67% da amostra) acredita que a avaliação de desempenho é usada para tomar decisões de demissões e dispensas. Isso realça a natureza crítica desse processo na gestão de pessoal. Um percentual menor (10,5% da amostra) mencionou a melhoria do desempenho pessoal e organizacional como objetivo. Isso indica que alguns participantes vêm a avaliação de desempenho, essencialmente, como uma ferramenta de desenvolvimento.

Essas análises demonstram a variedade de critérios considerados na avaliação de desempenho e os diversos objetivos que o processo visa atingir na Administração Pública. Essa diversidade reflete a complexidade e a importância da avaliação de desempenho como uma ferramenta multifuncional na gestão de pessoas e no desenvolvimento de servidores públicos.

A análise das respostas à pergunta 6 sobre a transparência da condução da Avaliação de Desempenho fornece insights significativos sobre a percepção dos participantes em relação à clareza e à abertura desse processo. Será analisada cada resposta. Uma parcela relativamente pequena dos participantes (18,8% da amostra) acredita que a avaliação de desempenho é conduzida de forma completamente transparente. Isso indica que um grupo minoritário tem uma visão positiva da transparência do processo.

A maior proporção dos participantes (36,8% da amostra) considera que a avaliação de desempenho é conduzida de forma parcialmente transparente, mas, ainda, identifica lacunas na transparência em alguns aspectos. Isso sugere que há reconhecimento da presença de transparência em partes do processo, mas, também, preocupações com áreas onde a transparência pode ser insuficiente. Uma proporção igualmente significativa dos participantes (36,8% da amostra) não considera o processo de avaliação de desempenho transparente, indicando que há uma percepção substancial de falta de transparência no processo em geral.

Um grupo menor dos participantes (10,5% da amostra) não soube opinar sobre a transparência do processo. Isso pode refletir uma falta de informações claras sobre como o processo é conduzido ou uma falta de clareza em relação aos critérios de transparência. Esses resultados destacam que a transparência da avaliação de desempenho é uma preocupação significativa para muitos dos participantes. Apenas uma minoria percebe o processo como completamente transparente, enquanto a maioria reconhece deficiências na transparência, seja em partes específicas ou de forma mais ampla.

A análise das respostas à pergunta 7 sobre a avaliação de desempenho como uma ferramenta motivacional revela *insights* importantes sobre como os funcionários na Administração Pública percebem o impacto desse processo em sua motivação e desempenho. Detalhando as respostas observou-se que a maioria dos participantes (73,7% da amostra) afirmou que a avaliação de desempenho não tem impacto positivo em sua motivação. Isso indica uma falta de correlação entre o processo de avaliação e o aumento da motivação desses funcionários. Uma parcela significativa dos participantes (21,1% da amostra) expressou que o impacto da avaliação de desempenho em sua motivação depende da maneira como o processo é conduzido. Isso sugere que a forma como a avaliação é implementada e comunicada pode afetar a motivação dos funcionários. Uma minoria dos participantes (5,3% da amostra) acredita

que a avaliação de desempenho os ajuda a se motivar e aprimorar seu desempenho. Isso indica que, para alguns funcionários, o processo de avaliação é percebido como benéfico para seu crescimento profissional e pessoal.

Esses resultados sugerem que a avaliação de desempenho, na perspectiva da maioria dos participantes, não está desempenhando um papel eficaz como ferramenta motivacional. A falta de impacto positivo na motivação de uma grande proporção dos funcionários pode ter implicações significativas, incluindo possível desinteresse ou desengajamento em relação ao processo de avaliação.

As respostas à pergunta 8 sobre a contribuição da avaliação de desempenho para a melhoria da Administração Pública revela que a percepção dos participantes é dividida. A maioria dos participantes (57,9% da amostra) acredita que a avaliação de desempenho contribui para a melhoria da Administração Pública em parte, mas, esse impacto depende da forma como a avaliação é utilizada. Isso indica que muitos funcionários vêem potencial na avaliação de desempenho, mas, reconhecem que sua eficácia está condicionada à maneira como é implementada e utilizada. Uma parcela significativa dos participantes (42,1% da amostra) não percebe uma contribuição significativa da avaliação de desempenho para a melhoria da Administração Pública. Isso sugere que há ceticismo quanto à eficácia do processo de avaliação como um mecanismo de impacto amplo na gestão pública.

Essa divisão nas percepções dos participantes indica que a avaliação de desempenho é vista de maneira ambivalente em termos de seu impacto na melhoria da Administração Pública. Aqueles que acreditam em seu potencial enfatizam a importância de uma implementação adequada e estratégica, enquanto outros expressam dúvidas sobre sua eficácia em nível organizacional.

A questão 9 sobre como os participantes se sentem após passar por uma avaliação de desempenho reflete uma variedade de emoções e percepções.

A maioria dos participantes (73,7% da amostra) relatou que se sente indiferente após passar por uma avaliação de desempenho e que o processo não os afeta emocionalmente. Isso sugere que, para a maioria, a avaliação não desencadeia uma forte reação emocional, positiva ou negativa. Essa indiferença pode ser resultado de percepções de que o processo não tem um impacto significativo em sua carreira ou que não é percebido como injusto.

Uma parcela dos participantes (15,8% da amostra) expressou insatisfação após a avaliação de desempenho, citando a falta de concordância com a avaliação recebida como a razão. Isso indica que alguns funcionários podem sentir que o processo de avaliação não reflete adequadamente seu desempenho ou habilidades, o que pode levar à insatisfação e frustração.

Uma minoria dos participantes (10,5% da amostra) relatou satisfação após a avaliação de desempenho, acreditando que foram justamente avaliados. Isso sugere que, para alguns, o processo é percebido como justo e preciso em relação ao seu desempenho, o que resulta em satisfação.

Esses resultados destacam a complexidade das respostas emocionais dos funcionários à avaliação de desempenho. A maioria parece ter uma atitude neutra em relação ao processo, enquanto uma proporção significativa se sente insatisfeita, possivelmente devido a percepções de injustiça ou falta de alinhamento entre a avaliação e seu desempenho real.

A pequena parcela que se sente satisfeita após a avaliação destaca a importância da implementação transparente e equitativa da avaliação de desempenho para garantir que os funcionários percebam o processo como justo e valioso para seu desenvolvimento. Essa análise enfatiza a necessidade de comunicação eficaz e estratégias para melhorar a aceitação e a eficácia da avaliação de desempenho, além de abordar preocupações de justiça percebida no processo.

As sugestões e comentários adicionais fornecidos pelos participantes, explicitados na questão 10 sobre a avaliação de desempenho na Administração Pública, apontam para várias questões importantes e desafios que merecem atenção.

Vários participantes expressaram preocupação com a vaguidade do processo de avaliação e a falta de um acompanhamento efetivo por parte das chefias imediatas. Isso sugere que muitos vêm o processo como algo superficial e carente de uma avaliação mais direta e específica de seu desempenho. A sugestão de que a avaliação deveria ser realizada pela chefia imediata é uma maneira de tornar o processo mais próximo da realidade das funções desempenhadas pelos servidores.

Alguns participantes percebem a avaliação de desempenho como um mero formalismo, desprovido de rigor técnico e profissional. Essa percepção sugere a necessidade de uma abordagem mais objetiva e baseada em critérios técnicos para avaliar o desempenho dos servidores, a fim de tornar o processo mais significativo e relevante.

Alguns participantes levantaram preocupações sobre a justiça na avaliação de desempenho, destacando que o Estado nem sempre fornece as condições ideais de treinamento e suporte aos servidores. Essa preocupação ressalta a importância de considerar as circunstâncias em que os servidores trabalham e como isso pode afetar seu desempenho. Além disso, mencionaram as frequentes mudanças na legislação de conduta do servidor, que podem burocratizar o trabalho sem o devido envolvimento e consulta aos servidores.

Alguns participantes destacaram que o desempenho do serviço fica engessado devido à Avaliação de Desempenho. Isso sugere que o processo atual pode estar limitando a flexibilidade e a inovação no desempenho das funções, o que pode ser prejudicial à eficácia geral dos serviços públicos. Essas sugestões e comentários adicionais destacam a importância de repensar e aprimorar o processo de avaliação de desempenho na Administração Pública.

É fundamental considerar a necessidade de maior especificidade, profissionalismo, justiça, suporte e flexibilidade no processo, a fim de torná-lo mais relevante e eficaz para o desenvolvimento e o aprimoramento dos servidores públicos e, por extensão, para a melhoria da prestação de serviços públicos à sociedade.

Em suma, embora a avaliação de desempenho possa ter um impacto significativo na vida profissional dos servidores públicos, existem áreas que carecem de melhorias. Personalização dos critérios, comunicação clara, *feedback* de qualidade, abordagem não punitiva e capacitação adequada dos avaliadores são aspectos-chave que, se aprimorados, podem transformar a avaliação de desempenho em uma ferramenta verdadeiramente eficaz para o crescimento profissional e o aprimoramento dos serviços públicos.

Em resumo, a avaliação de desempenho na Administração Pública enfrenta desafios que vão desde a subjetividade até a falta de comunicação eficaz e capacitação adequada. Contudo, esses problemas podem ser superados por meio de diálogo constante, critérios objetivos, capacitação dos avaliadores e valorização dos servidores. Somente com essas medidas poderemos transformar a avaliação em uma ferramenta valiosa para aprimorar a qualidade dos serviços públicos e valorizar aqueles que dedicam seus esforços em prol da sociedade.

Como medida de aprimoramento do processo de avaliação de desempenho, propõe-se uma intervenção que inclui a realização de capacitações para os avaliadores, o aprimoramento da comunicação relativa ao papel e às contribuições da avaliação de desempenho na prestação de serviços públicos pelos servidores, bem como revisões periódicas do processo em questão. O Quadro 2 detalha a proposta de aprimoramento do processo de avaliação de desempenho.

**Quadro 2- Proposta de Intervenção**

Elemento	Proposta
Ação: Capacitação dos servidores da Diretoria de Pessoal- DIPE para melhorar o desempenho dos profissionais da DIPE da SRE de Montes Claros-MG.	O quê: Capacitações mensais com os servidores que compõem a Diretoria DIPE da SRE de Montes Claros e omissão de avaliação de desempenho.

Continua

**Quadro 2- Proposta de Intervenção**

<b>Elemento</b>	<b>Proposta</b>
Agente; Diretora de Pessoal, Supervisora da DIPE, Coordenadores dos Setores de prestação de serviço ao público da SRE de Montes Claros.	Quem: Servidores da DIPE de Montes Claros
Modo: Preparar capacitações de aperfeiçoamento sobre forma de avaliação e sobre o trabalho prestado na Diretoria DIPE.	Como: Realizar reuniões de aperfeiçoamento sobre a forma de avaliação com a comissão de avaliação da DIPE, e como melhorar a prestação de serviço ao público interno e externo na SRE de Montes Claros.  Cada Coordenador de Setor deverá realizar uma reunião uma vez por mês de aperfeiçoamento sobre o trabalho desempenhado com sua equipe de trabalho com objetivo de melhorar a prestação de serviço na Diretoria DIPE da SRE de Montes Claros.
Efeito: Melhorar a prestação de Serviço, principalmente o atendimento ao público interno e externo.	Para quê: Reduzir as reclamações nas ouvidorias, fale onosco etc.  Buscar a satisfação do público interno e externo na prestação de serviço da DIPE da SRE de Montes Claros.
Detalhamento: Realizar capacitações de aperfeiçoamento sobre a forma de avaliação com a comissão de avaliação da DIPE, e como melhorar a prestação de serviço ao público interno e externo na SRE de Montes Claros.	Aprofundamento: Melhorar a forma de avaliar os servidores da DIPE de Montes Claros, para alcançar o verdadeiro objetivo proposto pela avaliação de desempenho. Ou seja, melhorar o desempenho do servidor na prestação de serviço e valorização do mesmo no serviço público.

Fonte: elaborado pela autora

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu constatar que a maioria dos servidores que participaram da pesquisa, tem a percepção do processo da avaliação de desempenho no trabalho de forma negativa, expressaram preocupação com a vaguidade do processo de avaliação, falta de um acompanhamento efetivo por parte das chefias imediatas. Esse resultado está em conformidade com os resultados obtidos por Terenciano (2018), que evidenciou diversas críticas ao método de avaliação de desempenho na organização pública, além de barreiras existentes entre servidores e a instituição no processo de avaliação que afetam todos.

As respostas destacaram a importância da avaliação imparcial e técnica, do suporte e do diálogo constante entre gestores e servidores, além da necessidade de treinamento para avaliadores. Observou-se também a preocupação com a falta de uso construtivo das avaliações para aprimoramento profissional e a influência de fatores externos, como mudanças na legislação e falta de recursos.

Embora o estudo tenha fornecido *insights* valiosos sobre o impacto da avaliação de desempenho na vida profissional dos servidores públicos, é importante reconhecer algumas limitações que podem ter influenciado a interpretação dos resultados, como o tamanho limitado da amostra, que pode limitar a generalização dos resultados para a população total de servidores públicos, levando em conta que a amostra coletada pode ter sido influenciada por viés de seleção, no qual apenas os servidores mais interessados ou descontentes com a avaliação participaram. Isso pode afetar a representatividade dos resultados. O estudo enfrentou restrições de tempo que limitaram a profundidade da análise e a exploração de correlações entre variáveis.

Uma amostra maior poderia oferecer uma visão mais abrangente das percepções e opiniões, ao considerar essas limitações, os resultados do estudo devem ser interpretados com cautela e em contexto. Devido a estas limitações pode-se afirmar que o objetivo proposto,

forneceu uma base inicial para compreender o impacto da avaliação de desempenho, mas, estudos futuros com amostras maiores, metodologias mais diversificadas e a inclusão de espaço para respostas abertas, podem fornecer insights mais robustos e abrangentes sobre essa questão.

Para avançar mais o tema do impacto da avaliação de desempenho na vida profissional dos servidores públicos, podem ser conduzidos diversos tipos de estudos que ampliem e aprofundem a compreensão do assunto. Realizar estudos similares em diferentes organizações públicas, abrangendo diferentes setores e níveis hierárquicos, para obter uma visão mais abrangente sobre como a avaliação de desempenho afeta os servidores em contextos diversos. Ampliar o tamanho da amostra para incluir um número maior de participantes, o que permitiria análises mais detalhadas e a identificação de padrões que podem não ser detectados em amostras menores. Realizar estudos longitudinais que acompanhem os servidores ao longo do tempo, comparando as percepções e o desempenho antes e depois da implementação de mudanças na avaliação de desempenho. Comparar as percepções dos servidores públicos em diferentes cidades ou estados do Brasil, considerando as nuances regionais e culturais que podem afetar as experiências de avaliação de desempenho. Realizar estudos qualitativos, como entrevistas em profundidade, para capturar insights mais detalhados e experiências pessoais em relação à avaliação de desempenho.

Portanto, devem conduzir estudos que testem intervenções específicas, como programas de capacitação para avaliadores, mudanças nos critérios de avaliação ou introdução de sistemas de feedback contínuo, para avaliar seu impacto na percepção dos servidores. Esses tipos de estudos podem fornecer uma compreensão mais abrangente e aprofundada do impacto da avaliação de desempenho na vida profissional dos servidores públicos, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais eficazes de gestão de desempenho e melhorias no serviço público como um todo.

## REFERÊNCIAS

BEHELAINÉ, Cinthia Helena de Oliveira; SILVEIRA, Mauro César da; NEVES, Camila Barbosa. 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-DF, v. 63, n. 4, p. 455-473, out/dez 2012. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/107/103>>. Acesso em 10 de agosto de 2023.

BICHETT, Miria; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 138-162, Jan./Abr. 2021. Disponível em: <<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/10195/8875>>. Acesso em 13 de agosto de 2023.

CARDOSO, Guilherme da Silva Lima. Gestão de desempenho em empresas privadas na área de comunicação. Brasília-DF: Centro Universitário de Brasília, 2010. Monografia (Graduação em Administração), Centro Universitário de Brasília, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas–FATECS, Brasília-DF, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/956/2/20450408.pdf>>. Acesso em 12 de agosto de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro-RJ, v. 41, n. 3, p. 487-504, mai./jun. 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/HMcyfYKY48kD7YsmXHT7rhD/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 10 de agosto de 2023.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 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.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão–SEPLAG. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI 2007-2023**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2007. Disponível em: <[https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento\\_detalhado/2022/planejamento-e-orcamento/plano-mineiro-de-desenvolvimento-integrado-pmdi/pmdi\\_2007-2023\\_0.pdf](https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/planejamento-e-orcamento/plano-mineiro-de-desenvolvimento-integrado-pmdi/pmdi_2007-2023_0.pdf)>. Acesso em 8 de agosto de 2023.

MODESTO, Cícero. **A influência da motivação no desempenho dos servidores públicos na prefeitura de Sorocaba**. Votorantim-MG: Universidade Federal de São João Del-Rei. 2018. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública), Universidade Federal de São João Del-Rei, Votorantim-MG, 2018. Disponível em: <<http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/174>>. Acesso em 13 de agosto de 2023.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília-DF: MH Comunicação, 1995.

PATRICIO, Hugo Gabriéli Fingolo Turques; COVA, Márcia Cristina Rodrigues. Avaliação de desempenho dos servidores públicos federais: uma revisão narrativa. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 9646-9658, feb. 2022. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/43897/pdf>>. Acesso em 14 de agosto de 2023.

PEREIRA, José Matias. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PIRES, Paulo Alexandre da Silva; ENSSLIN, Sandra Rolim; SOMENSI, Karine; BORNIA, Antonio Cezar. Transparência pública sob a perspectiva da avaliação de desempenho: revisão da literatura e proposição de pesquisas futuras. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação - RASI**, Volta Redonda/RJ, v. 5, n. 3, p. 75-97, set./dez. 2019. Disponível em: <<https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/296/88>>. Acesso em 11 de agosto de 2023.

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

SCHIKMANN, Roseane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. CAMÔES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, p. 11-28, 2010.

SERRA, Albert. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Natal: SEARH, 2008.

SUZUKI, Juliana Akiko Noguchi; GABBI, Ligia Villas Boas. Desafios da avaliação de desempenho no setor público: o caso da Prefeitura Municipal de São Paulo. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2, 2009, Brasília-DF. **Anais [...]**, Brasília-DF: Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração - CONSAD, 2009, p. 1-22. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESAFIOS-DA-AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-NO-SETOR-P%C3%9ABLICO-O-CASO-DA-PREFEITURA-MUNICIPAL-DE-S%C3%83O-PAULO3.pdf>>. Acesso em 9 de agosto de 2023.

TERENCIANO, Fidel. Impacto da avaliação de desempenho na gestão do pessoal na função pública: estudo de caso do Centro de Recrutamento e Mobilização Militar de Maputo–Moçambique (2010-2015). **RECAPE**, v. 8, n. 3, p.343-354, set./dez. 2018. Disponível em: <<file:///C:/Users/victo/Downloads/36453-Texto%20do%20artigo-108962-2-10-20190218.pdf>>. Acesso em 28 de agosto de 2023.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A–Instrumento de Coleta de Dados

#### Avaliação de Desempenho na Administração Pública

#### Questionário sobre Avaliação de Desempenho na Administração Pública

A sua participação ao responder o questionário da pesquisa intitulada "Avaliação de Desempenho na Administração Pública" é fundamental, pois sua opinião contribuirá para a obtenção de uma visão abrangente e representativa.

A diversidade de perspectivas enriquece a pesquisa, possibilitando a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria no sistema de avaliação, resultando em decisões mais informadas e aprimoramentos efetivos para o serviço público.

Desde já, obrigada por contribuir!

#### 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"/> DE 56 a 58 anos |

##### 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

##### Qual é o seu cargo ou função na Administração Pública?

- Técnico Administrativo  
 Analista / Administrador  
 Gerente / Coordenador  
 Outro

## PARTE 2–Opinião Sobre o Processo de Avaliação de Desempenho

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

**Com que frequência você é submetido(a) à avaliação de desempenho?**

- Anualmente
- A cada 2 anos
- A cada 3 anos
- Não sou submetido à avaliação de desempenho

**Como você avalia o processo de avaliação de desempenho na Administração Pública?**

- Muito eficiente e justo
- Eficiente, mas, poderia ser mais justo
- Ineficiente e injusto
- Não tenho opinião formada

**Quais critérios são considerados na avaliação de desempenho? (Marque todas as opções aplicáveis)**

- Cumprimento de metas e objetivos
- Competências técnicas
- Competências comportamentais
- Produtividade
- Inovação e criatividade
- Colaboração e trabalho em equipe
- Outros (especifique):

**A avaliação de desempenho é utilizada para quais fins? (Marque todas as opções aplicáveis)**

- Promoção e progressão na carreira
- Definição de bonificações e gratificações
- Identificação de necessidades de treinamento e capacitação
- Tomada de decisões de demissões e dispensas
- Melhoria do desempenho pessoal e organizacional
- Outros (especifique):

**Você sente que a avaliação de desempenho é conduzida de forma transparente?**

- Sim, completamente transparente
- Em parte, falta transparência em alguns aspectos
- Não, falta transparência significativa
- Não sei dizer

**A avaliação de desempenho é uma ferramenta motivacional para você?**

- Sim, ajuda a me motivar e melhorar meu desempenho
- Em parte, depende da forma como é conduzida
- Não, não sinto impacto na minha motivação
- Não aplicável, pois, não sou submetido(a) à avaliação de desempenho

**Você acredita que a avaliação de desempenho contribui para a melhoria da Administração Pública, como um todo?**

- Em parte, depende da forma como é utilizada
- Não, não vejo contribuição significativa
- Não sei dizer

**Como você se sente após passar por uma avaliação de desempenho?**

- Satisfeito(a), pois, acredito que fui justamente avaliado(a)
- Indiferente; não me afeta emocionalmente
- Insatisfeito(a), pois, não concordo com a avaliação recebida
- Outros (especifique):

**Você tem alguma sugestão ou comentário adicional sobre a avaliação de desempenho na Administração Pública?**

**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 Maria Aparecida Ferreira Santos, 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: “O impacto da avaliação de desempenho na vida profissional dos servidores públicos”.

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 opinião e percepção dos servidores públicos sobre o processo da avaliação de desempenho no trabalho.

A sua participação consiste em fornecer a sua opinião sobre diversos aspectos do processo de avaliação de desempenho utilizado na sua instituição. Essa participação irá ocorrer por meio de \_\_\_\_\_ (entrevista individual/preenchimento de questionário, etc.), realizada 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 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 \_\_\_\_\_, 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 “O impacto da avaliação de desempenho na vida profissional dos servidores públicos”, conduzida pela aluna Maria Aparecida Ferreira Santos. 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.

Montes Claros, 25 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