



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

Wenison Batista Santana

ENTRE A COERÇÃO AVALIATÓRIA E O *FEEDBACK* OMISSIVO:
Impressões sobre o processo da Avaliação de Desempenho Individual realizado
anualmente na Escola Estadual Israel Pinheiro de Governador Valadares - MG

Belo Horizonte

2023

Wenison Batista Santana

**ENTRE A COERÇÃO AVALIATIVA E O *FEEDBACK* OMISSIVO:
Impressões sobre o processo da Avaliação de Desempenho Individual realizado
anualmente na Escola Estadual Israel Pinheiro de Governador Valadares - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso de especialização apresentado ao Curso de Gestão Pública 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.

Orientador: Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter
Silveira

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

S232e
2023

Santana, Wenison Batista.

Entre a coerção avaliatória e o feedback omissivo [manuscrito]:
impressões sobre o processo da Avaliação de Desempenho Individual
realizado anualmente na Escola Estadual Israel Pinheiro de Governador
Valadares - MG / Wenison Batista Santana. – 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/73/2024



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

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: WENISON BATISTA SANTANA Nº. DE REGISTRO: 2022707995

TRABALHO FINAL: "Entre a coerção avaliatória e o Feedback Omissivo: Impressões sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual realizado anualmente na Escola Estadual Israel Pinheiro de Governador Valadares - MG".

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.

APROVADO em 1 de dezembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

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

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

Profa. Me. Kammilla Éric Guerra de Araújo (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)



Documento assinado eletronicamente por **Letícia Drummond Rezende, Usuário Externo**, em 13/12/2023, às 16:08, 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 **Kammilla Éric Guerra de Araújo, Usuária Externa**, em 13/12/2023, às 16:59, 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 22:01, 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](#).



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 **2900075** e o código CRC **35E0E2E4**.

Referência: Processo nº 23072.277193/2023-41

12/15/2023, 12:41 PM

*Aos meus pais, Antônio Luiz Santana e
Maria Batista Santana, por me moldarem ao
enfrentamento de desafios.*

AGRADECIMENTOS

À minha família, por acreditar em minha capacidade de vencer.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira, pelo valoroso apoio durante os meus obstáculos.

Aos professores Daniele Oliveira Xavier e Daniel Francisco Bastos Monteiro, pela virtuosa paciência e dedicação no trabalho de monitoria.

Aos funcionários da FACE/UFMG, pela contribuição conjunta na realização deste meu sonho.

Aos colegas de curso Gestão Pública, que como a mim, vivenciaram os desafios acadêmicos evidenciados principalmente pelo distanciamento entre nós.

Aos nobres colegas da Escola Estadual Israel Pinheiro de Governador Valadares – MG, cuja inestimada colaboração, possibilitou avançar em minha jornada acadêmica.

Ao caríssimo Silvio Zafalão, que em tão pouco tempo se esmerou em minhas projeções.

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

*“Reconhecer que a organização pode ser percebida como um organismo vivo, em constante processo de mudança”
(Bergue, Cultura e Mudança Organizacional, 2014)*

Resumo

Esta pesquisa é um estudo de caráter quantitativo, que buscou identificar e descrever as reais impressões dos servidores públicos sobre o processo e os efeitos da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) realizado anualmente na Escola Estadual Israel Pinheiro, instituição pública de ensino regular, situada no município de Governador Valadares - MG. A metodologia utilizada envolveu uma amostragem de 39 servidores, os quais se prontificaram a participar desta pesquisa (dado um universo de 67 efetivos lotados na referida instituição). O instrumento de coleta de dados foi um survey, contendo 68 questões, com resposta do tipo escala Likert de 5 pontos. A coleta de dados ocorreu no mês de setembro de 2023, por meio do Google Forms, no qual o link para acesso online foi disponibilizado durante uma semana entre os canais oficiais de comunicação, como e-mail institucional e aplicativo Whatsapp. Sobre os dados coletados, ocorreu a tabulação e cálculo das frequências de respostas, através do software Microsoft Excel, em que foram verificados os dados do perfil da amostra, sendo posteriormente realizado o cálculo das médias de cada questão do instrumento. Os resultados obtidos evidenciaram que existe demanda em relação a uma certa coerção avaliatória alegada pela instituição (direção escolar e comissão de avaliação de desempenho funcional) como aspecto bastante proeminente nas relações intersubjetivas de caráter personalíssimo entre avaliadores e avaliados, e, também, a presença do feedback omissivo declarado pelo corpo de servidores avaliados, sendo percebido como a principal deficiência atribuída ao processo de avaliação de desempenho individual na instituição.

Palavras-Chave: avaliação de desempenho individual; gestão de pessoas; conferência e contabilização dos resultados funcionais; educação pública no estado de minas gerais; impressões qualitativas do serviço público em educação.

Abstract

This research is a quantitative study, which sought to identify and describe the real impressions of public servants about the process and the effects of the Individual Performance Evaluation (IPE) carried out annually at the Israel Pinheiro State School, a public institution of regular education, located in the municipality of Governador Valadares - MG. The methodology used involved a sample of 39 civil servants, who volunteered to participate in this research (given a universe of 67 staff working at the institution). The data collection instrument was a survey, containing 68 questions, with a 5-point Likert scale response. Data collection took place in September 2023, through Google Forms, in which the link for online access was made available for a week between official communication channels, such as institutional email and Whatsapp application. Regarding the data collected, the frequencies of responses were tabulated and calculated using Microsoft Excel software, in which the data from the sample profile were verified, and the averages of each question of the instrument were later calculated. The results showed that there is a demand in relation to a certain evaluative coercion alleged by the institution (school board and functional performance evaluation committee) as a very prominent aspect in the intersubjective relations of a very personal nature between evaluators and evaluated, and also the presence of omissive feedback declared by the body of evaluated employees, being perceived as the main deficiency attributed to the performance evaluation process individual in the institution.

Key words: individual performance evaluation; people management; conference and accounting of functional results; public education in the state of minas gerais; qualitative impressions of public service in education.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – ESTRUTURAÇÃO GERAL DO FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS	23
Tabela 02 – 1.1 – GÊNERO	24
Tabela 03 – 1.2 - FAIXA ETÁRIA	24
Tabela 04 – 1.6 - O CARGO QUE VOCÊ OCUPA ATUALMENTE É.....	25
Tabela 05 – 1.9 - VOCÊ JÁ PASSOU POR ALGUM PROCESSO FORMAL DE ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO	25
Tabela 06 – 1.10 - QUANTAS VEZES VOCÊ JÁ PASSOU POR ALGUM PROCESSO FORMAL DE ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO	25
Tabela 07 – PREDOMINÂNCIA DE CARACTERÍSTICAS DE PERFIL DOS(AS) RESPONDENTES	26
Tabela 08 – PARTE 2 – OPINIÃO SOBRE O PROCESSO DE ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO.....	27
Tabela 09 – OPINIÃO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DO PROCESSO DE ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO	28
Tabela 10 – OPINIÃO SOBRE A ATITUDE DOS AVALIADORES NO PROCESSO DE ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO.....	29
Tabela 11 – OPINIÃO SOBRE OS USOS PRÁTICOS DOS RESULTADOS DO PROCESSO DE ADI DA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO.....	30

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AD	Avaliação de Desempenho
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AED	Avaliação Especial de Desempenho
ASB	Auxiliar de Serviços de Educação Básica
ATB	Assistente Técnico da educação Básica
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
Dec.	Decreto
EC	Emenda Constitucional
EEB	Especialista em Educação Básica
EEIP	Escola Estadual Israel Pinheiro
LC	Lei Complementar
MG	Minas Gerais
NPM	New Public Management (Nova Gestão Pública)
PEB	Professor de Educação Básica
PGDI	Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual
PPP	Plano Político Pedagógico
Res.	Resolução
SEE-MG	Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SRE-GV	Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares
SRE-JF	Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Do Problema de Pesquisa	13
1.2 Do Objetivo Geral	13
1.3 Do Objetivo Específico	13
1.4 Da Justificativa e Relevância.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Do Conceito Histórico	14
2.2 Das Razões da Avaliação de Desempenho.....	15
2.3 Do Âmbito Legal	16
2.4 Do Âmbito Procedimental.....	17
2.5 Da Ineficiência/Ineficácia Consequente	19
3. METODOLOGIA.....	21
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	22
4.1 Da Caracterização da Organização Pesquisada.....	22
4.2 Da Perspectiva Institucional	22
4.3 Da Perspectiva Individual (Do Cálculo das Médias de Respostas)	23
4.4 Proposta de Intervenção.....	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICE.....	38
Apêndice A - Instrumento de Coleta de Dados - QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (ADI) NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO, DE GOVERNADOR VALADARES - MG	38

do pela sua colaboração!

1 INTRODUÇÃO

Constantes têm sido as transformações comportamentais vivenciadas na história das sociedades humanas, em seus mais diversos aspectos, a exemplo, no campo cultural, político, econômico e tecnológico. Reflexos dessas mudanças puderam ser percebidos, ainda que limitadamente, em todas as interações em que o homem tivesse que atuar.

As instituições não se excluem dessa regra, eximindo-se das influências sociais. Ao contrário disso, não são “apenas” o resultado de um sistema de regras e de atividades racionalmente ordenadas, nem tampouco apenas o produto das relações de interdependência ambiental externa, o que evidencia o efeito da cultura organizacional (BERGUE, 2014).

Esse alinhamento de transformações/pressões sócio-culturais entre indivíduos e organizações ficou bastante evidenciado como formação de associações de categorias laborais, que desde o século XVIII, época em que a revolução industrial deu início à substituição do trabalho manual, que consumia mais tempo, pelos maquinários e energia a vapor. As condições de trabalho, os padrões sociais e a divisão de mão-de-obra também sofreram modificações significativas (IVANCEVICH, 2011).

Seguindo esta tendência, veio o crescimento das organizações, onde o advento dos sindicatos e a preocupação de intervenção governamental nas relações trabalhistas deram origem ao departamento de pessoal (IVANCEVICH, 2011). Com a subdivisão e especialização de demandas institucionais em torno da década de 1920, cada vez mais organizações pareciam perceber e fazer algo acerca dos conflitos entre funcionários e direção da empresa (IVANCEVICH, 2011).

Em decorrência dessas pressões, o diálogo necessário entre setores institucionais nos trouxe os primeiros gestores de pessoal, denominados secretários de assistência social. Seu trabalho era estabelecer a ligação entre direção e operador (trabalhador) — ou seja, falavam com o trabalhador na sua linguagem e recomendavam à direção o que fazer para extrair os melhores resultados deles (IVANCEVICH, 2011).

Para Mattos (2003), essa nova repartição criada na área de recursos humanos passa a se posicionar como facilitadora desses ajustes, disponibilizando às chefias mecanismos avançados de gerenciamento de pessoal. E isso é algo que ficou muito mais acentuado com o advento da globalização e o aumento da competitividade, dado que o trabalho de gestão de pessoas se tornou um diferencial essencial no alcance de objetivos organizacionais (MELAZO; CARVALHO; SILVA, 2019).

Nos dias atuais, Cabrera (2002) explica que vivemos em um dos maiores e mais decisivos momentos da história da gestão de pessoas. Nunca a dimensão pessoal foi tão importante que a dimensão padronizada de cargo, mas também nunca foi tão grande o desafio para os profissionais da área de recursos humanos. Este desafio, conforme mencionado, reside em modernizar a gestão de pessoal, em que melhorar a competitividade da empresa, significa estar atrelado à estratégia de negócios, significa gerenciar um moderno vínculo que faça com que as pessoas aumentem seu diferencial, melhorando a competitividade do negócio e dilatando sua satisfação pessoal e profissional.

Em função dessa importância atribuída ao novo comportamento organizacional, acrescenta Mattos (2003), que se o aumento da produtividade é tão importante para as organizações, no cenário atual, a contabilização dos resultados apresentados pelas organizações e por seus colaboradores assume papel de destaque. E uma das maneiras mais eficazes para medir o grau de cooperação do colaborador com a organização é avaliar seu desempenho, dado que o processo de conferência funcional pode ser compreendido, como uma técnica de aferição de resultados (...) administrativo ou operacional, que reflete e representa o efeito prático da aplicação de uma técnica, método, processo ou sistema.

Conseqüentemente, a essa inovação comportamental, até então comum nas organizações privadas, começa a representar denúncia direta contra ineficiências da administração burocrática, encabeçando um movimento tendente a uma nova gestão pública (*New Public Management - NPM*), que visava extirpar das organizações governamentais, a cultura de pouca agilidade, baixa qualidade dos serviços públicos e de custos altos para os serviços prestados (BRESSER PEREIRA, 1997).

Atualmente, em fomento a essas mudanças comportamentais nas organizações públicas, entre a gestão de individualidades e o atingimento da melhor empregabilidade dos serviços à sociedade, temos o que vem determinado com o art. 37 da CRFB/1988 sobre os princípios gerais norteadores da Administração Pública brasileira que, direta e indireta de qualquer dos Poderes, (...) obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Será neste último, razão primeira, enquanto foco no presente trabalho, no qual serão buscadas referências acadêmicas e regulatórias, sobre a ponderação de influências durante a contabilização de desempenho funcional entre os servidores públicos lotados em um estabelecimento de ensino regular, situado na cidade de Governador Valadares - MG.

1.1 Do Problema de Pesquisa

Sobre a condução dos procedimentos para a contabilização dos resultados institucionais que se preste a cultura organizacional em elevação da qualidade dos serviços prestados, em especial na seara da educação pública mineira, o presente trabalho propõe o seguinte questionamento: quais são as impressões manifestadas entre os servidores do quadro efetivo, sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) da Escola Estadual Israel Pinheiro, de Governador Valadares - MG?

1.2 Do Objetivo Geral

O objetivo geral proposto neste estudo envolve identificar os apontamentos de compreensão comum entre os servidores do quadro efetivo, sobre os procedimentos/efeitos da contabilização de resultados funcionais de desempenho, realizada periódica e anualmente, no contexto da Escola Estadual Israel Pinheiro de Governador Valadares - MG.

1.3 Dos Objetivos Específicos

Identificar as especificidades que possam denunciar carências quanto a verificação dos resultados em desempenho funcional e que possam colocar em detrimento o fomento à elevação da qualidade dos serviços prestados na referida instituição. Além disso busca-se propor alternativa (dentro do próprio processo de ADI) a ser aplicada enquanto exemplo para com a Administração Pública em educação de Minas Gerais.

1.4 Da Justificativa e Relevância

O tema escolhido, para além da justificativa acadêmica (por motivar maiores aprofundamentos em futuros trabalhos), também se mostrará respaldado de relevância profissional/institucional, quando fomentar uma cultura organizacional de conferência participativa dos resultados avaliativos de desempenho funcional, resultar alinhamento de interesses individuais (do servidor) e coletivos (da sociedade), de elevação da qualidade dos serviços prestados em educação pública.

Para a execução do presente instrumento, segue proposição de artigo estruturado em tópicos pontuais perpassado entre: Introdução - contextualização do tema, apresentação de problemática, acompanhamento de objetivo geral/específico e justificativa relevante a execução deste trabalho); Referencial Teórico - tratamento do conceito histórico da avaliação de desempenho nas organizações humanas, as razões que motivaram sua realização nas instituições públicas, previsão legislativa (federal/estadual), normativas sobre aplicações procedimentais e práticas consequentes no ambiente escolar; Metodologia - caracterização do método utilizado na execução de pesquisa em campo social; Apresentação e Análise dos Resultados - caracterização da organização/amostragem pesquisada, tratativa sobre perspectivas institucional e da média entre os indivíduos envolvidos; Considerações Finais - mensuração de diagnóstico, as sugestões de solução sobre o recorte de caso, além de esclarecimento sobre as limitações durante pesquisa e recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Do Conceito Histórico

A complexificação das interações humanas dentro das organizações passou a significar em distribuição e execução de tarefas (...), por intermédio das pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos (BERGUE, 2014). E uma crescente por maior dinamicidade, especialização e obstinação de desempenho organizacional passou a reivindicar uma administração da qualidade dos serviços prestados tanto na esfera privada quanto na atividade pública. Se antes as organizações eram estruturadas verticalmente, orientadas para o poder centralizado (...), as mudanças continuaram até os nossos dias, e o resultado disso é que as empresas passaram cada vez mais das competências e dos resultados das pessoas e consideradas como o mais valioso recurso (PONTES, 2016).

Observa-se que os programas de avaliação de desempenho formais não são recentes na história. Segundo Chiavenato (1998), antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Ignácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas. Já em 1842, o congresso americano aprovou a lei que determinava aos chefes de departamento do Serviço Público Federal a realização de um relatório anual, referente ao aproveitamento de seus colaboradores e à possibilidade de substituição dos mesmos (CHIAVENATO, 1998). Depois, por volta de 1880, o exército americano desenvolveu um sistema mais funcional de Avaliação de Desempenho, que passou a ser adotado por outras organizações. Contudo, os Sistemas formais de Avaliação de Desempenho, como são conhecidos hoje, começaram a ser difundidos a partir da Segunda Guerra Mundial (CHIAVENATO, 1998).

Constata-se, conforme mencionado por Mattos (2003), que o comportamento do colaborador correspondia à subordinação infantil, fazendo o operário sempre esperar uma decisão do seu superior. Dentre as transformações institucionais mencionadas, relata a autora que gerentes e colaboradores passaram a ter uma relação adulta de subordinação, orientada ao alcance dos objetivos, e não para o cumprimento de ordens e dependência do colaborador em relação a sua chefia. Assim, a simples subordinação se tornou insuficiente na relação empregado-chefia, passando essa dinâmica em compor de aspectos como a atenção, o interesse, a dedicação, os custos e o comportamento do colaborador responsável, capaz de servir de elemento para a avaliação de rentabilidade dos investimentos feitos ou dos recursos aplicados (MATTOS, 2003).

Em relação ao setor público, Bergue (2014) nos afirma sobre a necessidade de compreendermos o processo de mudança nas organizações, em que apesar de caracteriza-se por relativo grau de estabilidade, notadamente em face da natureza das atividades reservadas ao poder público, impõe-se considerarmos que as demandas da sociedade evoluem em termos quantitativos e qualitativos, o que faz incidir sobre o arranjo institucional do Estado uma tensão por

mudança visando à sua adaptação às novas contingências, pela via da inovação em diferentes níveis de intensidade (BERGUE, 2014).

Motta (2013) acrescenta que a defesa por uma nova gestão pública tem gerado na sociedade como um todo, a busca por resignificação estrutural e prática durante a condução dos recursos à coletividade, devendo os governantes percorrer para tornar mais eficientes os serviços públicos. Assim, o que acarreta razão primeira de ser a contabilização de resultados institucionais, ferramenta de gestão organizacional, acreditando na capacidade desse instrumento em melhorar o desenvolvimento das organizações, (...) como objetivo de gerar dados relevantes ao processo de revisão e atualização das políticas de recursos humanos praticadas no setor público (MELAZO; CARVALHO; SILVA, 2019).

Poderia se afirmar que a contabilização de desempenho nas organizações encontra íntima ligação com o gerencialismo, em que a compatibilização entre aferição de maiores resultados e o melhor atendimento ao coletivo vieram causados pela ruptura com os modelos anteriormente vivenciados com as gestões patrimonialista e burocrática, em que vários países ocidentais começaram a adotar medidas para aperfeiçoar a eficiência e melhorar a efetividade do serviço público (ABRUCIO, 1998).

Segundo Motta (2013), já se tinha desde o século XIX, a reformulação da gestão pública em uma administração correspondente com as organizações privadas, sendo mais tarde reforçado, ao final do século seguinte, com o NPM, em que houvesse maior eficiência, redução de custos e obtenção de eficácia na prestação de serviços públicos.

Seguindo as afirmações de Melazo, Carvalho e Silva (2019), do ponto de vista histórico, a política de avaliar as pessoas e suas respectivas produções como um procedimento administrativo regular, começa no período da revolução nas relações de trabalho desenvolvidas por Frederik Taylor e do avanço do sistema capitalista, no início do século XX. De modo resumido, a literatura especializada conceitua ser a AD, conjunto de ações e técnicas com o objetivo de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o desempenho de suas tarefas (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998).

O que ainda não deixa de ser questão problemática, segundo os referidos autores, a equiparação entre a verificação objetiva da eficiência de máquinas e linhas de produção e a medição de produtividade humana (MELAZO; CARVALHO; SILVA, 2019), tão subjetiva e complexa mesmo diante contexto de modernidade em um mundo cada vez mais globalizado.

2.2 Das Razões da Avaliação de Desempenho

Dentre as razões para o fomento da AD, Hansen (2019) destaca duas importantes frentes de repercussão nas instituições: a primeira delas, corresponde à avaliação como um mecanismo de controle dos funcionários, dado que trata de ser ferramenta relevante para assegurar a gestão dos trabalhadores tanto no setor privado quanto no público. Por meio dela é possível pontuar a participação dos indivíduos na organização e identificar suas necessidades de treinamento para desempenhar, com mais eficácia, seus deveres, alcançar as metas e a sua missão (MELAZO; CARVALHO; SILVA, 2019). E, também, como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos, importante tanto para a organização em dispor de equipes profissionais cada vez mais capacitadas, quanto para o próprio servidor, que através de *feedback*, poderá reconhecer em si, aspectos carentes de melhoramentos durante o seu desempenho profissional e na busca por melhorias, a possibilidade de ascensão profissional.

Segundo Chiavenato (1998), o processo de avaliação de desempenho veio se tornar, ao gestor e a própria instituição pública, útil quando instrumentalizado a localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização ou ao cargo que ocupa, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento, por via de uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento.

Em complemento, trata de ser a finalidade da AD, o de alinhar desempenho e aptidão do servidor com as metas organizacionais, a fim de que os méritos sejam revelados e a eficiência administrativa alcançada. (VIEIRA, 2011). Também serve a AD, quando esta estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer feedback constante (PONTES, 2016), sendo capaz de demonstrar diagnóstico de problemas que, se resolvidos, contribuirão muito para o crescimento e desenvolvimento das tarefas, bem como, para a qualidade de vida dentro das organizações (MELAZO; CARVALHO; SILVA, 2019).

Importante salientar que além da eficiência organizacional, encontra respaldo o fomento da AD quando esta for capaz de gerar motivação pessoal no servidor público, uma vez que este se verá impulsionado em evolução de sua própria carreira profissional (BERGAMINI; BERALDO, 2008), o que no âmbito da SEE/MG, correspondem às métricas de evolução funcional, conforme Lei nº 15.293, de 05/08/2004, que institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado, a saber:

[...] Art. 4º - A estruturação das carreiras dos Profissionais de Educação Básica tem como fundamentos:

[...] IV - a avaliação periódica de desempenho individual como requisito necessário para o desenvolvimento na carreira por meio de promoção e progressão, com valorização do desempenho eficiente das funções atribuídas à respectiva carreira (Minas Gerais, 2004).

2.3 Do Âmbito Legal

No nível federal, há a referência com a Carta Magna, por meio do Art. 41, § 1º, III (BRASIL, 1988) e do Art. 6º da EC (Emenda Constitucional da “Lei da Reforma Administrativa”) nº 19, que tratam de previsão sobre a disposição de perda do cargo por insuficiência de desempenho, por servidor público estável, mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (BRASIL, 1998). Ainda com a EC nº 19, passou a existir obrigação aos entes federativos de instituírem regime jurídico único e planos de carreira, além de escolas para formação e aperfeiçoamento, com a previsão de recursos orçamentários no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade (MELAZO; CARVALHO; SILVA, 2019).

Na esfera estadual mineira já havia previa legislação (ainda em vigor) com a Lei nº 869/52, que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais, que mesmo após a estabilidade funcional adquirida, viabilizou hipótese de demissão por recorrência de conceitos de desempenho insatisfatório, sempre ressalvada a oportunidade de contraditório e ampla defesa, em seu Art. 249, Inciso V (MINAS GERAIS, 1952).

Com o Art. 35, III, § 1º, da Constituição Estadual de Minas Gerais (1989), sobre a estabilidade de servidor público após os três (03) anos de efetivo exercício, a lei vem tratar acerca das hipóteses de perda do cargo em que, mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (MINAS GERAIS, 1989).

Em 2004, o Decreto nº 43.764 estabeleceu os termos para os procedimentos da Avaliação Especial de Desempenho - AED, enquanto critério obrigatório junto ao estágio probatório, para a efetivação de sua estabilidade funcional (MINAS GERAIS, 2004).

Após o estágio probatório, enquanto forma de verificação e ratificação da estabilidade do servidor, existe o Decreto nº 44.559/2007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual - ADI, processo este, que já era regido pela Lei Complementar nº 71/2003, em que competia à Diretoria Central de Gestão do Desempenho, a função de normatizar e coordenar a Política de Gestão do Desempenho, implementado junto aos órgãos/entidades de recursos humanos.

Com o Decreto nº 44.559/2007, além do mencionado, será o servidor estável ocupante de

cargo efetivo e do detentor de função pública, acompanhado em sua carreira funcional, sendo possível o aprimoramento de sua atuação para a melhoria dos serviços públicos prestados pelos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2007).

Mais recentemente, o Dec. nº 45.851/2011 trata dos três (03) primeiros anos de ingresso, em que ocorre o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual (MINAS GERAIS, 2011), período este, como forma de apurar a aptidão e a capacidade do profissional para exercício do cargo para o qual foi nomeado em virtude de aprovação em concurso público (MELAZO; CARVALHO; SILVA, 2019).

2.4 Do Âmbito Procedimental

Este acompanhamento avaliativo acontece, de forma periódica e anual, por via de uma comissão pré-constituída, a Comissão de Avaliação de Desempenho, conduzida pela chefia imediata e, segundo o art. 14 (Dec. nº 44.559/2007), composta por no mínimo dois membros, constituída paritariamente por servidores indicados ou eleitos pelos avaliados e por servidores indicados pelo órgão ou pela entidade na qual o avaliado estiver em exercício e respeitado o disposto no § 1º (MINAS GERAIS, 2007).

Para tanto, a apuração de desempenho funcional ocorre por via de instrumentos como o Plano de Gestão do Desempenho Individual - PGDI e o Termo de Avaliação, documentos que compõem o processo avaliativo para o registro das metas e ações do servidor durante a etapa ou período de avaliação (...), servindo de base de informações sobre o trabalho desenvolvido pelo servidor (SRE-JF, 2017). Assim, todos esse elementos (procedimentos, agentes e instrumentos) seguem também regulamentados conforme resolução conjunta entre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais - Resolução SEPLAG/SEE-MG nº 7.110, de 06 de julho de 2009 (MINAS GERAIS, 2009).

Por se tratar de um dos trabalhos mais importantes do Gestor e de sua equipe, em que são analisadas as fraquezas e (...) potencialidades, contribuindo para a constante boa performance do servidor, e por consequência, oportunidade de crescimento profissional e pessoal, objetivando sempre bons resultados no serviço público e a harmonia no ambiente de trabalho, a AD é requisito obrigatório, não podendo ser dispensada a livre discricionariedade durante a gestão pública, sendo requisito para a concessão da progressão na carreira e da promoção por escolaridade dos servidores (SRE-JF, 2017).

Conforme a Cartilha da Avaliação de Desempenho (2017), manual orientador publicado pela Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora em parceria com a SRE de Conselheiro Lafaiete sobre o processo realizado nas Escolas e nas Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais, voltado principalmente para o servidor público efetivo ou o servidor ocupante de cargo em comissão da Secretaria Estadual de Educação, em que é publicizado de uma forma muito objetiva e clara as etapas deste importante trabalho gerencial, apresentando formulários, termos, conceitos, prazos e recursos, fornecendo uma série de dicas para que o servidor tenha um bom resultado em sua avaliação de desempenho (SRE-JF, 2017), seguindo uma ordem cronológica anual em que compreende as seguintes etapas:

- [...] I – Preenchimento do PGDI, pela chefia imediata juntamente com o servidor no início do ciclo ou etapa de avaliação;
- II – Importação do PGDI no SISAD (Sistema de Avaliação de Desempenho), pelo secretário da Comissão de Avaliação;
- III – Realização de dois acompanhamentos formais no PGDI, pela chefia imediata, contando com a presença do servidor. Onde a chefia realiza o feedback do trabalho e analisa as entregas acordadas ao longo do ciclo avaliatório para subsidiar a avaliação

(geralmente nos meses de julho e outubro, respectivamente);

IV – Realização, se for o caso, de entrevista de avaliação antes do preenchimento do Termo de Avaliação (novembro ou dezembro);

V – Preenchimento do Instrumento de avaliação com os critérios de avaliação e respectivos descritores conforme o cargo, pela Comissão de Avaliação de desempenho da respectiva Unidade de exercício (novembro ou dezembro);

VI – Preenchimento do Termo de Avaliação;

VII – Importação dos dois acompanhamentos, do Instrumento de Avaliação e da entrevista (se for o caso) no SISAD, pelo secretário da Comissão de avaliação de desempenho (novembro até o fim do mês de dezembro);

VIII – Notificação ao servidor, por escrito, acerca do resultado de sua avaliação de desempenho (novembro até o começo do mês de janeiro do próximo ano);

IX – Registro da data de notificação do servidor no SISAD (novembro até o começo de janeiro do próximo ano);

X – Para finalizar o processo, é realizado um registro em ata de todas as informações do processo avaliativo (número de servidores avaliados em AED, AD, servidores não avaliados, dentre outros).

Em relação às atribuições funcionais esperadas quanto aos servidores efetivos nas escolas públicas de Minas Gerais, existe um rol taxativo fomentado pela SEPLAG, a fim de servir de orientação durante os trabalhos das chefias imediatas e suas respectivas comissões locais, enquanto critério para a avaliação, compostas por ideias centrais no modelo de Gestão do Desempenho (...), que tem como base o Perfil Único de Competências Essenciais, a saber: Foco em resultados; Inovação; Trabalho em equipe; Comprometimento profissional; Foco no usuário; Comunicação (SEPLAG, 2021).

Entre os critérios de avaliação ou competências buscados durante o processo de AD dos servidores lotados nas unidades escolares, cada qual com seus respectivos descritores ou contribuições efetivas, com valoração máxima de 100 pontos (SRE-JF, 2017), há a seguinte disposição:

[...] 1 – Desenvolvimento profissional, cujo somatório dos descritores totaliza no máximo 15 pontos;

2 – Relacionamento interpessoal, cujo somatório dos descritores totaliza no máximo 15 pontos;

3 – Compromissos profissional e institucional, cujo somatório dos descritores totaliza no máximo 20 pontos;

4 – Habilidades técnicas e profissionais, cujo somatório dos descritores totaliza no máximo 50 pontos (SRE-JF, 2017).

Temos na etapa seguinte, o Parecer Conclusivo, documento mais importante relativo à avaliação de desempenho, já que atesta a estabilidade ou não do servidor. Com este documento gerado no SISAD, o servidor pode ser considerado (SRE-JF, 2017):

[...] I-APTO, quando obtiver o mínimo de sessenta por cento de aproveitamento na média do somatório dos pontos obtidos em todas as etapas de AED;

II- INAPTO, quando não obtiver o mínimo de sessenta por cento de aproveitamento na média do somatório dos pontos obtidos em todas as etapas de AED;

III- FREQUENTE, quando o servidor obtiver o mínimo de noventa e cinco por cento de frequência em cada etapa de AED e também ao final do período do estágio probatório;

IV- INFREQUENTE, quando o servidor não obtiver o mínimo de noventa e cinco por cento de frequência em cada etapa de AED e também ao final do período do estágio probatório.

A partir dos resultados da avaliação de desempenho, o servidor receberá novamente feedback acerca de seu desempenho durante toda a etapa de avaliação, podendo os seus resultados, subsidiar ações de desenvolvimento, mobilidade, reconhecimento, progressões e promoções na carreira (MELAZO; CARVALHO; SILVA, 2019).

Porém, importante que se ressalte as impressões causadas pela obediência às normas acima mencionadas, devem superar a simples eficiência legal/procedimental, se tratando mais sobre o uso consciente dos resultados obtidos, em apontamento objetivo das dificuldades a serem superadas e das qualidades a serem potencializadas, em contribuição tanto dos interesses individuais na carreira de cada servidor quanto na melhor aplicação dos recursos coletivos da própria administração pública.

2.5 Da Ineficiência/Ineficácia Consequente

Dentre os vícios técnicos mais comumente ressaltados pelos equívocos procedimentais advindos da aplicação da AD, existem o subjetivismo, a unilateralidade, o efeito de halo (contaminação de julgamentos), a superestimação/desvalorização dos resultados, conforme lembrado por Bergamini e Beraldo (2008).

Para Mattos (2003) existem uma série listada de problemas passíveis de serem identificados no “Sistema de Avaliação de Desempenho”, mas que não cabe aqui, alongado detalhamento, passando este trabalho por breve menção, categorizados em:

- **Erro quanto a construção de um sistema de avaliação:**

- Pretensão de atender simultaneamente a muitos objetivos;
- Não consideração da singularidade das situações;
- Uso de padrões definidos com base no passado;
- Uso de padrões com graus inadequados de desafios;
- Transposição de metodologias e instrumentos de uma realidade para outra.

- **Erro quanto a escolha de métodos inadequados:**

- Voltados para avaliar desempenhos passados ou voltados para o futuro.

- **Erro quanto a forma de conduzir o processo de avaliação:**

- Podem ocorrer pela subdivisão entre o Sistema de Avaliação, o avaliador e o avaliado.

- i) Por Parte do Sistema de Avaliação*

Quando existência de um “Dia D” avaliar; Quando do retardamento de ações administrativas e padronização inadequada:

- ii) Por Parte do Avaliador*

- Subjetivismo (erro de semelhança);
- Unilateralidade;
- Tendência central (centralização, aplicação de média geral);
- Efeito de Halo (impressões globais sem aprofundamento);
- Falta de memória (erro de recenticidade ou prevalência da proximidade);
- Supervalorização da avaliação;
- Desvalorização da avaliação;
- Falta de técnica;
- Força do hábito (insensibilidade em apontar variações);

- Posições contrárias (boatos errôneos sobre a finalidade da avaliação de desempenho);
- Critério único;
- Leniência ou brandura (erro de indulgência positiva, avaliado superestimado);
- Severidade (erro de indulgência negativa, avaliado subestimado);
- Diferentes graus de rigor (entre avaliadores);
- Diferenciação baixa (pouco cuidado para classificação dos avaliados);
- Informação forçada para combinar com critérios de não-desempenho (uso de critérios alheios ao desempenho);
- Julgamento em termos lógicos (associação de fatos alheios ao desempenho);
- Erro de contraste (comparação entre os avaliados);
- Erro de Preconceito Pessoal;
- Obstáculos interpessoais (intrigas entre avaliador e avaliado);
- Favoritismo;
- Erro de Falsidade;
- Similaridade e contraste (comparação entre avaliador/avaliado);
- Prevalência do papel (comportamento comumente esperado).

iii) Por Parte do Avaliado

- Desempenho temporário de fachada;
- Comportamento manipulador (por agrados ou chantagens emocionais).

Fonte: Mattos, 2003.

Como bem demonstrado em Mattos (2003), a propensão de erros por parte da atuação do avaliador durante a condução dos procedimentos avaliatórios são bem maiores, carecendo de ação preparatória, que conforme Tachizawa (2001), de submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns. A comissão de avaliação contribui, também, para minorar tais problemas, mediante o monitoramento constante dos especialistas em Recursos Humanos e a troca de experiências entre os avaliadores.

Em outros fatores problemáticos a dificultar os trabalhos de verificação de desempenho, que no caso aqui estudado, tanto poderá se aplicar a comissão de AD quanto a própria gestão escolar, os apontamentos feitos por Gil (2012), como a falta de definição dos objetivos a serem buscados, a omissão da gestão no processo avaliatório, a falta de domínio e compromisso na condução de pessoal, a avaliação desestruturada e a falta de oportunidade participativa dos servidores avaliados junto ao planejamento e execução de todo processo avaliatório.

Apesar de se tratar de ferramenta gerencial de mensuração e simetria das contribuições individuais em favorecimento aos avanços da organização, deve a AD, para além do procedimento juridicamente regulado, o de fomentar novas reações em melhoramento de práticas profissionais/institucionais, diversas daquelas inicialmente observadas, sob o risco de, conforme Alves (2010), se tratar apenas de simples instrumento burocrático. Nesse sentido, a simples constatação de resultados, iniciada desde as pretensões privadas e fundamentalmente aplicada na satisfação dos interesses da esfera pública, se mostra sem qualquer serventia, quando não retornado para a superação de deficiências e a valorização de proficiências destacadas.

Mattos (2003) encerra que os erros de avaliação de desempenho mais comuns são resultantes de julgamentos e observações equivocadas e podem ser identificados, quando se

observam discrepâncias entre o desempenho real do avaliado e o julgamento feito pelo avaliador. E que, devem ser evitados, porque podem causar desmotivação, queda dos níveis de produtividade e fracasso dos modelos de Avaliação de Desempenho (MATTOS, 2003).

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 (GIL, 2019).

Como população a ser pesquisada foram considerados, pelo critério de acessibilidade, os indivíduos que são servidores da Escola Estadual Israel Pinheiro, na cidade de Governador Valadares-MG.

Essa população compreendeu um total de 140 servidores públicos, alocados em três categorias funcionais: a) Professor de Educação Básica (PEB); b) Especialista em Educação Básica (EEB); c) Assistente Técnico de Educação Básica (ATB).

Como amostra de pesquisa foram selecionados, pelos critérios de acessibilidade e intencionalidade um grupo de 67 servidores ocupantes das três categorias acima mencionadas.

Os servidores considerados como amostragem tiveram a liberdade de participarem, ou não, da pesquisa, conforme seu próprio arbítrio. Dentre os indivíduos convidados, 39 responderam o questionário.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário quantitativo, contendo um total de 68 questões, baseadas em perguntas estruturadas, com opções de resposta do tipo escala Likert de 5 pontos, indo do “Nunca”, até o “Sempre”, ou do “Discordo Totalmente” até o “Concordo Totalmente” nas quais o respondente escolhe uma dentre as opções disponibilizadas em cada questão.

A primeira parte do questionário contém 10 questões e abordou o perfil do respondente, considerando aspectos como gênero, faixa etária, grau de escolaridade, estado civil, quantidade de filhos, cargo ocupado na instituição, o tempo de trabalho na instituição, tempo de trabalho no cargo atual, se já passou pelo processo de avaliação de desempenho e a quantidade de vezes que o respondente passou por processo de avaliação de desempenho.

A segunda parte do questionário contém 16 questões abordando a percepção dos respondentes sobre as características do processo de avaliação de desempenho. A terceira parte do questionário contém 9 questões abordando a percepção dos respondentes sobre as contribuições do processo de avaliação de desempenho. A quarta parte do questionário contém 15 questões abordando a percepção dos respondentes sobre a atitude dos avaliadores no decorrer do processo de avaliação de desempenho. A quinta parte do questionário contém 18 questões abordando a percepção dos respondentes sobre os usos práticos dos resultados do processo de avaliação de desempenho.

O instrumento de coleta de dados foi disponibilizado, no mês de setembro de 2023, aos indivíduos pré-selecionados como amostra, para que, espontaneamente, fizessem o acesso e o preenchimento *online*.

O link do questionário foi disponibilizado via *Google Forms* (<https://forms.gle/bdMZkAbf9dV1Eguh6>), sendo enviado via *e-mail* institucional e pelo aplicativo WhatsApp, além de vários convites presenciais em algumas oportunidades, entre o período de 21/09/2023 e 05/10/2023.

Para o tratamento dos dados foi realizada uma análise descritiva dos dados. Buscou-se: a) descrever o perfil da amostra; b) realizar o cálculo das médias; c) 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.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da Organização Pesquisada

Durante o procedimento de coleta de dados, foi possível identificar as características da organização da qual se encontram lotados os servidores entrevistados, público alvo desta pesquisa, cuja instituição é a Escola Estadual Israel Pinheiro, o antigo 5º Grupo Escolar de Governador Valadares, fundado em 1957, localizada atualmente na rua Marechal Floriano, nº 1916, no Bairro de Lourdes, integrada a jurisdição da 13ª Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares - SRE-GV, órgão vinculado à Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais - SEE/MG.

A Escola atende aproximadamente 1.294 estudantes (dado referente ao início do ano letivo de 2023), distribuídos entre o Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Anos Finais) e Ensino Médio, nos turnos matutino, vespertino e noturno (PPP, 2023). A sua localização encontra situada em um bairro de classe média, sendo permeada por contrastes sociais diversos, com um corpo discente heterogêneo, oriundo de vários pontos da cidade, e por esta realidade, foi indicada pela SRE, em 2007, a integrar o Projeto Abrindo Espaços: Escola Viva, Comunidade Ativa (PPP, 2023).

Atualmente, a escola conta com um quadro de mais de 140 servidores públicos, dos quais 67 são efetivos (público alvo), distribuídos entre três carreiras distintas, previstas entre aquelas elencadas pelo Art. 1º da Lei nº 15.293/2004, que institui as carreiras dos Profissionais do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo, e respectivas funções, a saber:

Professor de Educação Básica (PEB) - função de regência de turmas e/ou aulas;
Especialista em Educação Básica (EEB) - função de supervisão/coordenação pedagógica;
Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) - função de rotina administrativa/financeira (MINAS GERAIS, 2004).

No grupo dos demais servidores existem aqueles em situação de concursados em estágio probatório e os convocados (vinculados à escola por via de contrato temporário). Existem ainda entre os servidores convocados, aqueles ocupantes do cargo de Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB), função voltada para atividades da cozinha e manutenção do prédio escolar.

4.2 Da Perspectiva Institucional

Importante fazer aqui, breve relato sobre os desdobramentos pré-pesquisa que influenciaram inicialmente na decisão pelo tema apresentado enquanto pretensão acadêmica de estudo de caso. No dia 15 de agosto de 2023, procurei a direção da EEIP, a fim de solicitar a realização de pesquisa junto ao conjunto de servidores efetivos sobre as principais impressões existentes entre estes acerca dos procedimentos da ADI, no qual utilizei como objeto de estudo.

Em um diálogo superficial sem qualquer aprofundamento sobre suas possíveis demandas laborais, buscou-se estabelecer uma conversa informal (algumas pessoalmente, outras por via digital) sem qualquer levantamento de registro. No entanto, uma série de apontamentos foi demonstrada, tanto pelos membros da comissão quanto pela própria direção escolar, seguindo sobre as principais problemáticas conforme menção a Mattos (2003) sobre o erro quanto a forma de conduzir o processo de avaliação por parte do avaliador, especificamente em:

- Tendência central (centralização, aplicação de média geral);
- Força do hábito (insensibilidade em apontar variações);
- Leniência ou brandura (erro de indulgência positiva, avaliado superestimado);

- Diferenciação baixa (pouco cuidado para classificação dos avaliados);
- Informação forçada para combinar com critérios de não-desempenho (uso de critérios alheios ao desempenho);
- Julgamento em termos lógicos (associação de fatos alheios ao desempenho);
- Favoritismo.

Fonte: Mattos, 2003.

Como argumento institucional, foi apontado um Comportamento manipulador (MATTOS, 2003) por parte dos avaliados, em razão de uma relação de personalidade (já que todos se encontram em um mesmo círculo de vivências) que pudesse gerar situações de subjetivismo em repercussão negativa, através de interferências desregradas que coloca em cheque todo o processo avaliatório.

Partindo dessa premissa, foi então buscado um acompanhamento sobre este recorte de caso, a partir do qual seguirá a apresentação e análise dos dados, sob a perspectiva individual dos entrevistados e consequente cálculo das médias de respostas.

4.3 Da Perspectiva Individual (Do Cálculo das Médias das Respostas)

O formulário de pesquisa utilizado, foi dividida a pesquisa em cinco partes principais para compor a estrutura do questionário, contendo 68 questões, conforme evidenciado na Tabela 01.

Tabela 01 – ESTRUTURAÇÃO GERAL DO FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS	
“Questionário de opinião sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) na Escola Estadual Israel Pinheiro, de Governador Valadares - MG”	
PARTE	TÍTULO
01	<i>Perfil do(a) Respondente;</i>
02	<i>Opinião sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro;</i>
03	<i>Opinião sobre as contribuições do processo de Avaliação de Desempenho Individual – ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro;</i>
04	<i>Opinião sobre a atitude dos avaliadores no processo de Avaliação de Desempenho Individual – ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro;</i>
05	<i>Opinião sobre os usos práticos dos resultados do processo de Avaliação de Desempenho Individual – ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro.</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Para uma breve análise, segue explanado a parte 1 (*Perfil do(a) Respondente*), contendo os principais pontos que denotaram maior relevância neste trabalho, o que não exige a importância de divulgação dos demais quesitos, conforme anexado entre os apêndices deste estudo.

Dentre os 67 servidores efetivos da Escola Estadual Israel Pinheiro 39 participantes se dispuseram a participar desta pesquisa.

No quesito “1.1 - Gênero”, a grande maioria dos participantes foi composta por pessoas do gênero feminino com um quantitativo de 33 pessoas (84,6%) do total da amostra, contra apenas 06 participantes do gênero masculino (15,4%). Nesta amostragem, restou uma diferença de 69,2% em prevalência do gênero feminino, conforme mostrado na Tabela 02.

Tabela 02 – PARTE 1 – PERFIL DO(A) RESPONDENTE			
1.1 – GÊNERO			
Nº	ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	%
01	<i>Feminino</i>	33	84,6%
02	<i>Masculino</i>	06	15,4%
03	<i>Prefiro não declarar</i>	0	0%
TOTAL		39	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

No quesito “1.2 - Faixa Etária”, a amostragem demonstrou existência de participantes cuja idade começou a contar somente aos 31 anos. Dentre os profissionais entrevistados, 04 participantes (10,3%) na faixa dos 31 e 35 anos, 05 participantes (12,8%) entre 36 e 40 anos, 05 participantes (12,8%) entre 41 e 45 anos, 08 participantes (20,5%) entre 46 e 50 anos, 08 participantes (20,5%) entre 51 e 55 anos e 09 participantes (23,1%) com idade acima dos 55 anos. Com isso, verificou-se a prevalência de um perfil mais maduro de profissionais, ocupada por uma maioria não isolada de pessoas acima dos 55 anos de idade, conforme mostrado na Tabela 03.

Tabela 03 – PARTE 1 – PERFIL DO(A) RESPONDENTE			
1.2 – FAIXA ETÁRIA			
Nº	ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	%
01	<i>Até 25 ano</i>	0	0%
02	<i>De 26 a 30 anos</i>	0	0%
03	<i>De 31 a 35 anos</i>	04	10,3%
04	<i>De 36 a 40 anos</i>	05	12,8%
05	<i>De 41 a 45 anos</i>	05	12,8%
06	<i>De 46 a 50 anos</i>	08	20,5%
07	<i>De 51 a 55 anos</i>	08	20,5%
08	<i>Mais de 55 anos</i>	09	23,1%
TOTAL		39	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao quesito “1.6 - O cargo que você ocupa atualmente é”, houve a distribuição de 04 participantes (10,3%) ocupando o cargo de Assistente Técnico de Educação Básica (ATB), 02 participantes (5,1%) ocupando o cargo de Especialista em Educação Básica (EEB) e 33 participantes (84,6%) ocupando o cargo de Professor de Educação Básica (PEB). O que torna notória a hegemonia de professores entre os participantes entrevistados, como mostrado na Tabela 04.

Tabela 04 – PARTE 1 – PERFIL DO(A) RESPONDENTE			
1.6 – O CARGO QUE VOCÊ OCUPA ATUALMENTE É:			
<i>N^o</i>	<i>ALTERNATIVA</i>	<i>FREQUÊNCIAS</i>	<i>%</i>
01	<i>Assistente Técnico de Educação Básica (ATB)</i>	04	10,3%
02	<i>Especialista em Educação Básica (EEB)</i>	02	5,1%
03	<i>Professor de Educação Básica (PEB)</i>	33	84,6%
<i>TOTAL</i>		39	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

No quesito “1.9 - Você já passou por algum processo formal de Avaliação de Desempenho Individual - ADI, na Escola Estadual Israel Pinheiro?” verificou-se que 37 participantes (94,9%) responderam que “sim”, contra 02 participantes (5,1%) que responderam “não”, como mostrado na Tabela 05.

Tabela 05 – PARTE 1 – PERFIL DO(A) RESPONDENTE			
1.9 – VOCÊ JÁ PASSOU POR ALGUM PROCESSO FORMAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – ADI, NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO?			
<i>N^o</i>	<i>ALTERNATIVA</i>	<i>FREQUÊNCIAS</i>	<i>%</i>
01	<i>Sim</i>	37	94,9%
02	<i>Não</i>	02	5,1%
03	<i>Não sei dizer</i>	0	0%
<i>TOTAL</i>		39	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na última questão “1.10 - Quantas vezes você já passou por algum processo formal de Avaliação de Desempenho Individual - ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro?”, constatou-se que 02 participantes (5,1%) passaram apenas uma única vez pelo procedimento avaliatório, 01 participante (2,6%) passou por duas vezes, 03 participantes (7,6%) passaram por quatro vezes, 32 participantes (82,1%) passaram por cinco vezes ou mais e, por fim, apenas 01 participante (2,6%) sequer havia passado pela Avaliação de Desempenho Individual na instituição, como mostrado na Tabela 06.

Tabela 06 – PARTE 1 – PERFIL DO(A) RESPONDENTE			
1.10 – QUANTAS VEZES VOCÊ JÁ PASSOU POR ALGUM PROCESSO FORMAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – ADI, NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO?			
<i>N^o</i>	<i>ALTERNATIVA</i>	<i>FREQUÊNCIAS</i>	<i>%</i>
01	<i>1 vez</i>	02	5,1%
02	<i>2 vezes</i>	01	2,6%
03	<i>3 vezes</i>	0	0%

04	4 vezes	03	7,6%
05	5 vezes ou mais	32	82,1%
06	Nunca passei por Avaliação de Desempenho na instituição	01	12,6%
TOTAL		39	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resumo, constatou-se que no perfil da amostragem, uma predominância das seguintes características principais entre os participantes, mostradas na Tabela 07.

Tabela 07 – PREDOMINÂNCIA DE CARACTERÍSTICAS DE PERFIL DOS(AS) RESPONDENTES	
%	CARACTERÍSTICAS
84,6%	Participantes do gênero feminino;
23,16%	Participantes com faixa etária acima dos 55 anos de idade;
84,6%	Participantes ocupantes do cargo de Professor de Educação Básica (PEB);
94,9%	Participantes que já tenham passado por algum processo formal de ADI da referida escola;
82,1%	Participantes que já tenham passado por cinco vezes ou mais pelo processo formal de ADI da referida escola.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nessa etapa do trabalho são apresentados os valores relativos às médias de respostas por questões referentes às partes 2, 3, 4 e 5 do questionário utilizado, enquanto instrumento de coleta de dados relacionados sobre a percepção geral dos servidores quanto ao processo de avaliação de desempenho na instituição selecionada.

Em valores apurados com as médias por questões, houveram indicativos de sutil variação geral nas informações coletadas, dado um universo de escala de Likert (MIRANDA, 2009) de cinco pontos, tendo a maioria das respostas resultado de adequabilidade, o que nesta situação, não necessita de maiores discussões.

O foco deste trabalho se mostra mais proveitoso em pontuações que sobressaiam significativamente a média esperada, que esteja fora do parâmetro de 3,0 e 3,9 pontos, restando em tudo aquilo que fugisse do padrão, carências em que caberiam acompanhamento imediato.

Na parte 2 do questionário (*Opinião sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro*), constatou-se completa situação de adequabilidade, não havendo qualquer variação discrepante que pudesse fugir do esperado nas respostas, como mostrado na Tabela 08.

Tabela 08 – CÁLCULO DA MÉDIA DE RESPOSTAS POR QUESTÕES	
PARTE 2 – OPINIÃO SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO EM MINHA OPINIÃO, O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO, TEM AS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS:	
<i>QUESTÕES</i>	<i>MÉDIA CALCULADA</i>
<i>2.1 - Baseia-se em um processo transparente, que permite o diálogo franco entre avaliador e avaliado:</i>	<i>3,33</i>
<i>2.2 - Busca atender, simultaneamente, a muitos objetivos diferentes em relação aos servidores:</i>	<i>3,51</i>
<i>2.3 - Busca garantir a efetividade desejada pela instituição para melhorar continuamente o desempenho dos servidores:</i>	<i>3,38</i>
<i>2.4 - Define prazos determinados para a execução do processo de Avaliação de Desempenho Individual e para a comunicação dos resultados dos servidores:</i>	<i>3,84</i>
<i>2.5 - Designa avaliadores que realmente acompanharam e conheceram o trabalho desenvolvido pelo servidor avaliado:</i>	<i>3,00</i>
<i>2.6 - Estabelece critérios de Avaliação de Desempenho Individual claramente definidos, tanto para os avaliadores, quanto para os avaliados:</i>	<i>3,43</i>
<i>2.7 - Estabelece um dia específico para a Avaliação de Desempenho Individual ocorrer:</i>	<i>3,38</i>
<i>2.8 - Estabelece uma metodologia estruturada e consistente de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores:</i>	<i>3,41</i>
<i>2.9 - Garante avaliadores disponíveis para todos os cargos da instituição:</i>	<i>3,25</i>
<i>2.10 - Permite ao servidor avaliar as suas condições de trabalho e a atuação da sua chefia imediata:</i>	<i>3,38</i>
<i>2.11 - Permite identificar variações no desempenho do avaliado em relação a ele mesmo, no decorrer dos anos:</i>	<i>3,33</i>
<i>2.12 - Prevê que a Avaliação de Desempenho Individual seja conduzida pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o seu trabalho:</i>	<i>3,25</i>
<i>2.13 - Prevê que o processo de Avaliação de Desempenho Individual deva ser amplamente divulgado na instituição, com ações de sensibilização e divulgação em relação ao seu funcionamento e sua importância:</i>	<i>3,43</i>
<i>2.14 - Prevê que os resultados apurados do processo de Avaliação de Desempenho Individual se transformem em ações práticas de mudanças e melhoria do trabalho para a instituição e para o avaliado:</i>	<i>3,48</i>
<i>2.15 - Prevê que os servidores conheçam, com antecedência, as regras e os critérios do processo de Avaliação de Desempenho Individual utilizados na instituição:</i>	<i>3,64</i>
<i>2.16 - Prevê que os servidores recebam, com antecedência, orientações e treinamento sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI:</i>	<i>3,23</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Se a parte 2 do questionário demonstrou completa normalidade na média das respostas, o mesmo já não pode ser verificado com a parte 3 (*Opinião sobre as contribuições do processo de Avaliação de Desempenho Individual – ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro*), onde constatou-se os primeiros indícios de anormalidade das respostas, cabendo especial atenção quanto às questões abaixo relatadas.

Nos itens a seguir, foi verificado uma baixa efetividade na média geral em que prejudicam para com as possíveis contribuições que se poderia extrair com o advento do processo de ADI. Neste ponto, temos, que a questão 3.6 (nota de 2,87) acusa baixa efetividade quanto ao fomento de estímulos às práticas reais em melhoria do trabalho entre os chefes e os subordinados. Na questão 3,7 (nota de 2,94) acusou baixa efetividade quanto a demonstração de necessidades de ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores. E na questão 3,8 (nota de 2,87) também revelou nota abaixo da média esperada quanto a evidenciar as necessidades de mudança comportamental e de atitude dos servidores.

Em suma, os participantes entrevistados não acreditam, em sua maioria, que do processo de ADI realizado na EEIP poderia se extrair evidente estímulo quanto ao melhoramento de

práticas de trabalho, fomento de treinamentos e de modificação de ações entre os servidores, restando para este caso, sequer nenhuma modificação positiva de execução para o trabalho, como mostrado na Tabela 09.

Tabela 09 – CÁLCULO DA MÉDIA DE RESPOSTAS POR QUESTÕES	
PARTE 3 – OPINIÃO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO EM SUA OPINIÃO, COM QUAL FREQUÊNCIA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - ADI DA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PERMITE CONTRIBUIR PARA:	
<i>QUESTÕES</i>	<i>MÉDIA CALCULADA</i>
<i>3.1 - Auxiliar as chefias para reorientarem o trabalho dos servidores na instituição:</i>	<i>3,15</i>
<i>3.2 - Auxiliar os servidores a identificarem caminhos para o seu desenvolvimento profissional:</i>	<i>3,10</i>
<i>3.3 - Auxiliar os servidores a identificarem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes específicas que são necessários para que atinjam o melhor desempenho em suas funções:</i>	<i>3,23</i>
<i>3.4 - Confirmar se as metas e resultados definidos para a instituição estão sendo alcançados:</i>	<i>3,33</i>
<i>3.5 - Direcionar melhor as atividades na instituição:</i>	<i>3,15</i>
<i>3.6 - Estimular a introdução de práticas reais de melhoria e correção do trabalho de chefes e subordinados:</i>	<i>2,87</i>
<i>3.7 - Evidenciar as necessidades de ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores:</i>	<i>2,94</i>
<i>3.8 - Evidenciar as necessidades de mudança comportamental e de atitude dos servidores:</i>	<i>2,87</i>
<i>3.9 - Melhorar a eficiência em toda a instituição:</i>	<i>3,17</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, entre a média geral de pontuação encontrada na parte 4 (*Opinião sobre a atitude dos avaliadores no processo de Avaliação de Desempenho Individual – ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro*), foi verificado a obtenção de caminho inverso ao anterior, uma vez que os resultados demonstraram positividade quanto aos itens seguintes relacionados a postura adotada pela Comissão de Avaliação de Desempenho.

A questão 4.1 (nota de 2,87) revelou, pelo menos na compreensão coletiva, não haver qualquer comportamento protecionista que comprometesse os resultados avaliativos. Na questão 4.3 (nota de 2,46) também pode-se observar entendimento de não haver confusão e arbitrariedade na atribuição de qualidades aos avaliados. Confusão também afastada por parte das questões 4.4 (nota de 2,74) e 4.6 (nota de 2,23), em que a média dos participantes compreende não haver distorção de impressões e julgamentos por parte dos avaliadores.

Outro sinal (supostamente) positivo segue quanto às notas das questões 4.7 (nota de 2,07) e 4.9 (nota de 2,35) que revelam haver certo grau de confiabilidade da média dos participantes frente a postura de isenção e impessoalidade por parte da Comissão de ADI. Ou ainda, nas questões 4.11 (nota de 2,56) e 4.12 (nota de 2,56) que revelam haver entendimento médio sobre a Comissão de ADI não se deixar influenciar ou coagida durante a atribuição de qualidades aos avaliados, por serem estes últimos, seus próprios colegas de trabalho e que em muitos casos, se tratar de pessoas com as quais estejam dotadas de vínculo afetivo em outras vivências.

Ainda que os avaliados se tratassem do convívio dos próprios avaliadores, os resultados da pesquisa revelam a princípio, não haver distúrbio quanto possível subestimação daqueles para estes últimos, dado a média de notas atribuídas com as questões 4.13 (nota de 2,69) e 4.15 (nota de 2,84) respectivamente. Os valores calculados nesta parte do instrumento podem ser visualizadas na Tabela 10.

Tabela 10 – CÁLCULO DA MÉDIA DE RESPOSTAS POR QUESTÕES	
PARTE 4 – OPINIÃO SOBRE A ATITUDE DOS AVALIADORES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO EM MINHA OPINIÃO, DURANTE A REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO, EU PERCEBI, EM RELAÇÃO À ATITUDE DOS AVALIADORES, QUE ELES COSTUMAM:	
<i>QUESTÕES</i>	<i>MÉDIA CALCULADA</i>
<i>4.1 - Adotar uma postura benevolente na avaliação de desempenho dos servidores:</i>	<i>2,87</i>
<i>4.2 - Agir com isenção e objetividade na avaliação dos servidores:</i>	<i>3,61</i>
<i>4.3 - Atribuir, ao avaliado, qualidades e defeitos que são dos próprios avaliadores, e não do avaliado:</i>	<i>2,46</i>
<i>4.4 - Basear a sua avaliação em impressões gerais sobre o avaliado, e não nas dimensões reais do seu desempenho:</i>	<i>2,74</i>
<i>4.5 - Considerar a avaliação de desempenho como um procedimento eficaz para contribuir com o desenvolvimento do servidor:</i>	<i>3,28</i>
<i>4.6 - Distorcer a avaliação do servidor em função de preconceitos pessoais:</i>	<i>2,23</i>
<i>4.7 - Ocultar ou distorcer informações, propositalmente, sobre o avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo:</i>	<i>2,07</i>
<i>4.8 - Permitir que o servidor declare a sua discordância do resultado da sua avaliação diretamente para eles:</i>	<i>3,48</i>
<i>4.9 - Privilegiar alguns em prejuízo de outros, em função de laços afetivos, interesses pessoais ou políticos em relação aos servidores:</i>	<i>2,35</i>
<i>4.10 - Saber identificar e evidenciar as diferenças de desempenho existentes entre os diferentes servidores avaliados:</i>	<i>3,33</i>
<i>4.11 - Se mostrar constrangidos, ao ter que avaliar seus próprios colegas de trabalho:</i>	<i>2,56</i>
<i>4.12 - Sofrer a influência de amizades, ou relações pessoais, na sua avaliação dos servidores:</i>	<i>2,56</i>
<i>4.13 - Valorizar aspectos do desempenho do servidor que apenas eles mesmos julgaram importantes:</i>	<i>2,69</i>
<i>4.14 - Valorizar os pontos fortes ou positivos do desempenho dos servidores:</i>	<i>3,51</i>
<i>4.15 - Valorizar os pontos fracos ou negativos do desempenho dos servidores:</i>	<i>2,84</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta parte 5 do questionário (*Opinião sobre os usos práticos dos resultados do processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI da Escola Estadual Israel Pinheiro*), foi observada controversa quanto à repercussão atribuída aos resultados do procedimento avaliativo, em que por vezes a média geral das notas revelaram alternadamente pontos positivos e negativos.

No tocante a outros pontos positivos, temos as questões 5.4 (nota de 1,35) e 5.11 (nota de 1,46), em que na média geral os participante compreenderam não haver a desvirtuação dos resultados avaliatórios enquanto ferramenta de assédio e aflição de penalidades desregradas durante as relações profissionais e de intersubjetividades no ambiente de trabalho.

Quanto aos apontamentos negativos, a pesquisa revelou haver ineficiência por parte do uso dos resultados avaliatórios para o norteamento, motivação, abertura de oportunidade de capacitação, mudanças à elevação da qualidade de desempenho individual, todos estes aspectos identificados pela média geral nas questões 5.5 (nota de 2,89), 5.8 (nota de 2,69), 5.9 (nota de 2,53), 5.12 (nota de 2,45), 5.14 (nota de 2,84) e 5.15 (nota de 2,87) respectivamente.

Consequentemente, em função das defasagens apontadas ao longo desta breve análise, houve que se explicar a repercussão significativamente negativa no tocante a última questão do formulário utilizado, 5.18 (nota de 2,87), quanto à convicção da média geral dos servidores efetivos e participantes da coleta de dados, sobre ainda não atribuir credibilidade mínima de todo o processo de ADI da EEIP, de Governador Valadares – MG. Os valores calculados nesta parte do instrumento podem ser visualizadas na Tabela 11.

Tabela 11 – CÁLCULO DA MÉDIA DE RESPOSTAS POR QUESTÕES	
PARTE 5 – OPINIÃO SOBRE OS USOS PRÁTICOS DOS RESULTADOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO EM SUA OPINIÃO, APÓS A REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO, COM QUAL FREQUÊNCIA OS RESULTADOS GERADOS PELA AVALIAÇÃO SÃO USADOS, NA PRÁTICA, PARA:	
<i>QUESTÕES</i>	<i>MÉDIA CALCULADA</i>
<i>5.1 - Abrir espaço para as reclamações e as sugestões dos servidores sobre as suas condições de trabalho:</i>	<i>3,05</i>
<i>5.2 - Abrir espaço para que o servidor discuta os resultados da sua avaliação de desempenho com a sua chefia direta:</i>	<i>3,12</i>
<i>5.3 - Abrir espaço para que os servidores expressem as suas dificuldades no seu dia a dia do trabalho:</i>	<i>3,20</i>
<i>5.4 - Agir como um instrumento de punição no trabalho:</i>	<i>1,35</i>
<i>5.5 - Apontar os aspectos específicos que o servidor deve dar atenção para reorientar o seu desempenho no trabalho:</i>	<i>2,89</i>
<i>5.6 - Conceder a progressão funcional a quem merece:</i>	<i>3,20</i>
<i>5.7 - Confirmar que o resultado da avaliação do servidor corresponde ao desempenho no trabalho que ele, de fato, tem realizado na instituição:</i>	<i>3,28</i>
<i>5.8 - Elevar a motivação dos servidores no trabalho:</i>	<i>2,69</i>
<i>5.9 - Encaminhar treinamentos e ações de qualificação necessitados pelos servidores:</i>	<i>2,53</i>
<i>5.10 - Fornecer orientação e feedback no trabalho:</i>	<i>3,02</i>
<i>5.11 - Gerar estigmatização ou humilhação no trabalho:</i>	<i>1,46</i>
<i>5.12 - Gerar modificações no comportamento dos servidores:</i>	<i>2,45</i>
<i>5.13 - Oferecer reconhecimento pelo bom trabalho realizado:</i>	<i>3,02</i>
<i>5.14 - Promover mudanças no desempenho individual:</i>	<i>2,84</i>
<i>5.15 - Promover mudanças no trabalho:</i>	<i>2,87</i>
<i>5.16 - Reafirmar metas e resultados esperados pela instituição:</i>	<i>3,10</i>
<i>5.17 - Reafirmar regras e procedimentos de trabalho:</i>	<i>3,20</i>
<i>5.18 - Reforçar a confiança dos servidores em relação ao próprio sistema de avaliação de desempenho:</i>	<i>2,87</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

No entanto, é muito importante ressaltar que durante a coleta dos dados, apesar dos aspectos negativos terem sido mais numerosos na parte 5 do questionário, a recorrência de pontos positivos somados em relação à normalidade ao longo de todo o questionário denotam sem maiores interferências sobre o mínimo esperado em um processo avaliatório como todo. Ou seja, a pesquisa aqui realizada revela um parâmetro médio geral positivo quanto às impressões identificadas entre os servidores avaliados em relação ao processo da ADI da escola acompanhada.

4.4 Proposta de intervenção

Enquanto sugestão derivada das observações sobre o recorte “as impressões sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual realizado anualmente na Escola Estadual Israel Pinheiro de Governador Valadares - MG”, apesar de bastante específica, pode refletir solução direta à realidade de outras escolas públicas mineiras. Dadas as demandas apresentadas, uma via de mão-dupla entre avaliadores e avaliados, houve no presente trabalho que se pensar em duas sugestões detalhadas nos quadros 1 e 2), conforme as respectivas demandas.

QUADRO 1 – Primeira Proposta de Intervenção

ELEMENTO	PROPOSTA
Ação	ACOMPANHAMENTO EXTERNO
Agente	Membros do Colegiado Escolar
Modo	Abertura ao excrutínio de checagem dos processo avaliativos e isenção do carater personalissimo entre avaliadores e avaliados.
Efeito	Oportunidade de abertura democrática da <u>gestão de pessoas</u> no ambiente escolar, em conformidade com a própria legislação (Art. 10, Res. SEE N° 4.764/2022).
Detalhamento	Participação dos membros do Colegiado Escolar para compor a mesa de análise junto a Comissão de Avaliação de desempenho, enquanto integrantes legítimos à conferência/contabilização dos resultado funcionais previamente realizados, compondo em segunda instância recursal e certificadora dos devidos procedimentos avaliatórios.

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à coerção avaliatória, enquanto forma de acompanhar as atribuições de notas mais fidedignas e imparciais, segue recomendação de uma supervisão ativa sobre as conferências/contabilizações das avaliações de desempenho funcional, seja durante a ADI, seja durante a AED, atribuição direta por analogia da Res. SEE nº 4.764/2022, especialmente na parte que trata sobre a estrutura e o funcionamento do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais (SEE-MG, 2022). Esta recomendação objetiva oportunidade de análise aprofundada sobre dispositivo já existente na seara da educação pública, que já se encontra em disponibilidade dos gestores escolares sem que necessite de tramitação morosa e burocrática sobre criação de uma nova legislação. Para efeito desta primeira recomendação, primeiramente não se busca a discussão sobre invenção macabra ou solução revolucionária na qual dependeria de toda uma readequação na dinâmica entre escola e a comunidade ao entorno. Tão pouco a importação de dispositivo em caráter exógeno do conhecimento gerencial aludido por Bergue (2014), quando do uso de técnicas alheias à gestão escolar. Trata de subsunção à norma existente que especifica em seu art 10 sobre o Colegiado Escolar enquanto órgão representativo da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativo sobre decisões ao regimento escolar, aos processos educativos, às diretrizes pedagógicas, a gestão de pessoas, administrativas e financeiras, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola e o Plano de Gestão (SEE-MG, 2022).

QUADRO 2 – Segunda Proposta de Intervenção

ELEMENTO	PROPOSTA
Ação	APLIÇÃO PARTICIPATIVA
Agente	Todos os servidores do quadro de pessoal
Modo	Aprimoramento dos processos avaliativos por via de maior transparência dos atos de verificação e julgamento dos desempenhos funcionais.
Efeito	Possibilidade de abertura para concientização sobre a elevação dos resultados individuais, inculindo em cada participante (avaliadores/avaliados) o compromisso ao aprimoramento da qualidade dos serviços prestados em educação.
Detalhamento	Promoção de reuniões periódicas ao longo do ano letivo, em grupo ou individualmente, sobre o estabelecimento de procedimentos, metas e a verificação dos resultados alcançados, análoga ao acompanhamento bimestral dos desempenho dos docentes.

Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao feedback omissivo, será a inclusão de proposta ampliativa de participação durante os procedimentos da avaliação de desempenho funcional, seja por meio de capacitações, reuniões e revisões dos trabalhos junto a comissão de avaliadores, assim como a realização de

entrevistas compulsórias com cada servidor ao envolvimento direto para esclarecimento dos critérios e indicadores avaliativos, evidenciar as atribuições e metas, além de identificar e discutir sobre pontos positivos e negativos dos resultados bimestrais, em um acompanhamento contínuo, transparente e efetivo. Com isso, o fomento de uma cultura de comunicação organizacional (Bergue, 2014), em que pode ser definida como um processo de transferência de conteúdo (dados, informações ou conhecimentos) a partir de um ponto de origem a um ponto de destino, (...) de forma a evidenciar a existência de fases e componentes cuja descrição pode permitir melhor nível de compreensão e diagnóstico dos seus resultados. Dito isto, em propagação/conscientização sobre o papel e as contribuições da avaliação periódica de desempenho funcional a toda comunidade escolar.

É importante esclarecer que para ambas as sugestões, não há pretensão em usurpar o protagonismo e a representatividade da Comissão de Avaliação de Desempenho Funcional, se tratando mais em sugestões a ampliação participativa em acompanhamento da gestão de pessoas no ambiente escolar seguindo em constitucionalidade com o disposto no Inciso VI do Art. 206 da CRFB (BRASIL, 1988) e no Inciso VII do Art. 196 da Constituição Estadual (MINAS GERAIS, 1989), ambos sobre gestão democrática do ensino público, na forma da lei, o que também segue defendido por Carvalho (2013), ao ressaltar a função administrativa enquanto aproximação entre Estado e cidadão em restrição às ações volitivas dos agentes administradores frente aos comandos constitucionais, como alternativa ao déficit democrático típico de um Estado ainda patrimonialista como o brasileiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs, como objetivo geral, buscar identificar os apontamentos de compreensão comum entre os servidores do quadro efetivo, sobre os procedimentos/efeitos da contabilização de resultados funcionais de desempenho, realizada periódica e anualmente, no contexto da Escola Estadual Israel Pinheiro, de Governador Valadares - MG.

A partir deste objetivo realizou-se um estudo de base quantitativa, abordando uma amostra de servidores públicos da instituição selecionada. E com a execução deste trabalho iniciado desde os diálogos informais junto aos representantes da organização até a constatação dos resultados adquiridos com o questionário junto ao público alvo, dois aspectos puderam ser identificados entre as impressões dos servidores (avaliadores/avaliados) em momento de conferência e contabilização dos desempenhos funcionais realizados anualmente na Escola Estadual Israel Pinheiro.

No primeiro deles, existe demanda em relação a uma certa coerção avaliatória alegada pela instituição (direção escolar e comissão de avaliação de desempenho funcional) como aspecto bastante proeminente nas relações intersubjetivas de caráter personalíssimo entre avaliadores e avaliados que acabam por influenciar negativamente sobre a fidelidade e impessoalidade das atribuições de notas.

Conforme argumentado, observou-se, entre a maioria dos membros da referida comissão, um latente protecionismo que vela pela coercibilidade de se manter o *status quo* das condições, o que nas palavras de Bergue (2014) se traduz em um conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos, a partir dos quais é possível elencar traços da cultura organizacional, considerando-se o convívio e a interação dos indivíduos com a estrutura, com os processos e, sobretudo, entre os próprios indivíduos. Nesse sentido, o autor enumera os traços constantes na Administração Pública, genéricos em diversas nuances como a ênfase nas relações pessoais e de grupos; reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências; a constância no ritmo e dinâmica de trabalho; o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade); a valorização seletiva dos padrões formais; o corporativismo; e a condescendência, onde recomenda o autor, forte sensibilidade para a proposição de mudanças, considerando a malha cultural mesmo

diante transformações em melhoria a gestão pública.

No segundo ponto, o feedback omissivo declarado pelo corpo de servidores avaliados é a principal deficiência atribuída ao processo de avaliação de desempenho individual, dado que mesmo após execução mínima, livre de quaisquer indícios de vícios como subjetivismo e unilateralidade por parte dos avaliadores, ainda necessita de satisfatoriedade quando a gestão escolar deixa de apresentar retorno aos avaliados para moderação entre pontos a serem extirpados ou estimulados em movimento à elevação da qualidade da prestação dos serviços públicos em educação.

Autores como Pontes (2016) afirmam que, na efervescência pela obtenção de maiores resultados por meio da conferência dos desempenhos, um importante aspecto tem sido negligenciado dentro da organização pesquisada, que não seja suficiente apenas à incorporação de novas tecnologias no trabalho, mas, também, a forma como as pessoas desempenham suas atividades e a forma como desempenham as suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização, o que se aplica ao caso recortado, não apenas no desempenho funcional dos avaliados, mas no *modus operandi* da comissão/direção, ao deixar de retornar com feedback após os resultados levantados.

Dentre as limitações que podem ser aqui elencadas, envolvendo os aspectos técnicos, tivemos: a pouca disponibilidade de tempo, tanto dos entrevistados quanto do próprio pesquisador; a execução de um estudo curto; o tamanho reduzido da amostra que se predispôs em contribuição entre o público alvo selecionado; o questionário demasiadamente longo; as questões muito fechadas de alternativas para respostas; e a falta de espaço discursivo sobre os anseios particulares de cada servidor pesquisado.

Além destas obstruções técnicas acima listadas, que dificultaram a realização deste trabalho, há que se pensar também que, às vezes, as pesquisas de campo social mostram realidades para além daquilo que se esperava na compreensão, muitas vezes limitada do agente pesquisador. ou em outros casos, não conseguem verdadeiramente revelar questões veladas e subjetivas, de difícil comprovação sobre os anseios do público alvo, por existir múltiplos fatores que intervêm sobre ferramentas obsoletas (questionário fechado) que não conseguem fazer a captação necessária de aspectos, como receio de manifestação de críticas mais pontuais, interesses políticos e claro, as múltiplas relações interpessoais.

Conforme já mencionado no tópico 4.3 (Da perspectiva institucional), devido à superficialidade de como tramitou o diálogo desta pesquisa junto aos representantes institucionais sem que houvesse qualquer registro de entrevistas ou questionários formais, não houve como se fazer maiores aprofundamentos sobre dada problemática.

Seguindo como sendo esta, sugestão para futuros trabalhos, onde a pesquisa formal e ordenada possa abarcar não somente os anseios individuais/coletivos por parte dos servidores avaliados, como também a ótica institucional, os avaliadores.

Enquanto objetivo deste estudo, há que se reconhecer a relevância para com as duas demandas principais pontuadas nesta pesquisa, pois que, como afirma Bergue (2014), a organização pode ser percebida como resultante das interações entre dois elementos fundamentais, o indivíduo e a estrutura, onde reconhecer que a organização pode ser percebida como um organismo vivo, em constante processo de mudança, seja para desenvolver-se e adaptar-se ao ambiente em que atua, seja para desagregar-se em caso de inércia da ação gerencial, é pressuposto do estudo da gestão pública.

Em momentos distintos, no pré e pós questionário, tanto em caráter individual na pessoa de cada servidor pesquisado, quanto institucional com a direção escolar e a comissão de avaliação de desempenho, foi possível a identificação de críticas legítimas de atenção em resolução do caso concreto. E mais uma vez, apesar de tais anseios envolverem um recorte particular da Escola Estadual Israel Pinheiro, situada no município de Governador Valadares - MG, pode refletir em aplicação a seus pares institucionais, se não para resolver as mesmas problemáticas, no mínimo

será útil a prevenção de outras relacionadas a conferência e contabilização de resultados funcionais nas escolas públicas do Estado de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático**: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In. BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1998.

ALVES, F. T. **Avaliação de desempenho na Administração Pública**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 14, n. 20, 2010.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998. v. 1.

BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, Sandro T. **Cultura e mudança organizacional** / 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014. Disponível em:<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401350/1/CulturaEMudancaOrganizacional-GP-miolo-grafica-atualizado.pdf>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 14 de outubro de 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Emenda Constitucional no 19, de 04/06/1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 14 de outubro de 2023.

CABRERA, L.C.de Q. **Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas**. Em Boog, G. & Boog, M. (Orgs.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CARTILHA da avaliação de desempenho. educacao.mg.gov.br, 2017. Disponível em: **Cartilha da Avaliação de Desempenho** (educacao.mg.gov.br). Acesso em: 14 de outubro de 2023.

CARVALHO, Valter Alves. **O direito à boa Administração Pública**: Uma análise no contexto dos direitos de cidadania no Brasil. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Programa de Pós- graduação em Direito Constitucional, Universidade Federal Fluminense, 119 f. Niterói, 2013. Disponível em:http://ppgdc.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/34/2017/06/DISSERTA%C3%87%C3%83O_-_Valter_Alves_Carvalho.pdf. Acesso em: 14 de outubro de 2023.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: um enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. – 12 reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

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

HANSEN, A. O. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas**, 2011. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPD. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MATTOS, Isabel Leão. **Problemas no processo de avaliação de desempenho**. Brasília-DF: UniCEUB, 2003. Monografia (Graduação em Psicologia), Curso de Psicologia, UniCEUB - Centro Universitário de Brasília, Faculdade de Ciências da Saúde - FACS, Brasília-DF, 2003. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2850/2/9857250.pdf>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MELAZO, Juliana R.; CARVALHO, João F. S.; SILVA, Sheldon W. **Avaliação de desempenho e a sua aplicabilidade como instrumento de gestão no setor público: problemas e possibilidades em uma organização pública**. Revista Interação, v. 21, n. 1, 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/vittorio/Downloads/249-Artigo-839-8-10-20191121.pdf>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa. **Lei nº 869/52, de 05/07/1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Cíveis do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/869/1952/>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa. **Constituição Estadual de Minas Gerais, de 21/09/1989**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/leis/constituicao-estadual/>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa. **Lei Complementar nº 71, de 30/07/2003**. 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. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LCP/71/2003/?cons=1>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa. **Decreto nº 43.764, de 16/03/2004**. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho do servidor público civil em período de estágio probatório na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/43764/2004/>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa. **Lei nº 15.293, de 05/08/2004**. Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/?cons=1>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa. **Decreto nº 44.559, de 29/06/2007**. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo do detentor

de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/44559/2007/?cons=1>>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110, de 06/07/2009**. Define metodologia de Avaliação de Desempenho Individual – ADI – e Avaliação Especial de Desempenho – AED – dos servidores em exercício da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Disponível em: <<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fsremetro.pc.educacao.mg.gov.br%2Fimages%2FFormularios%2FAvaliacaoDesempenho%2Fresolucao-seplag-see-7110-de-06-07-09.doc&wdOrigin=BROWSELINK>>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa. **Decreto nº 45.851, de 28/12/2011**. Regulamenta o estágio probatório e a Avaliação Especial de Desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/dec/45851/2011/>>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução SEE nº 4.764, 23/08/2022**. Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Disponível em: <<https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4764-22-r%20-%20public.%2024-08-22.pdf>>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

MIRANDA, S.M. de; **Construção de uma Escala para Avaliar Atitudes de Estudantes de Medicina** - Revista Brasileira de Educação Médica, v. 33 (1 Supl. 1): p. 104-110, 2009.

MOTTA, P. R. M. **O Estado da arte da gestão pública**. RAE, v. 53, n. 1, jan/fev, p. 82-90, 2013.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública**. In: Cadernos MARE da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, 1997, Caderno 3, 1997.

POLÍTICA DE DESEMPENHO. SEPLAG - **Desempenho e Desenvolvimento do Servidor**, 2021. Disponível em: [Política de Desempenho: Perfil Único de Competências Essenciais na íntegra: \(planejamento.mg.gov.br\)](https://planejamento.mg.gov.br). Acesso em: 14 de outubro de 2023.

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

VIEIRA, L. C. A. **Merecimento na Administração Pública, avaliação de desempenho e política pública de pessoal**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

PROJETO político pedagógico - PPP. Escola Estadual Israel Pinheiro, 2021-2024.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (ADI) NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO, DE GOVERNADOR VALADARES - MG

APRESENTAÇÃO

Caro(a) Servidor(a).

O questionário abaixo foi elaborado buscando captar a sua opinião sobre diversos aspectos relacionados ao processo de avaliação de desempenho utilizado na ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO, de Governador Valadares / MG.

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

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

Se tiver alguma dúvida ou dificuldade em preencher adequadamente algum campo do questionário, por favor, fique à vontade para perguntar, junto ao pesquisador, pelos contatos: (33)99970-2320 ou wenison.santana@educacao.mg.gov.br.

Agradeço sinceramente a sua participação!

INSTRUÇÕES:

- Este questionário busca captar a sua opinião a respeito do processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI utilizado na ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO de Governador Valadares - MG, instituição na qual você trabalha.
- Por favor, leia atentamente cada questão e responda a cada item o mais verdadeiramente possível.
- Marque, em cada questão, a opção de resposta que melhor retrate a sua opinião.
- Não deixe questões em branco; responda todas as questões apresentadas.
- Revise as suas respostas ao terminar.
- Informações individuais/pessoais referentes a cada um dos participantes corresponderá a material de extremo sigilo, sem qualquer vinculação a qualquer finalidade que difira da finalidade desta pesquisa.

PARTE 1 – PERFIL DO (A) RESPONDENTE

1. POR FAVOR, ASSINALE AS ALTERNATIVAS MAIS ADEQUADAS AO SEU CASO:

1.1 - Gênero:

- Feminino;
 Masculino;
 Prefiro não declarar.

1.2 - Faixa etária:

- Até 25 anos;
 De 26 a 30 anos;
 De 31 a 35 anos;
 De 36 a 40 anos;
 De 41 a 45 anos;
 De 46 a 50 anos;
 De 51 a 55 anos;
 Mais de 55 anos.

1.3 - Escolaridade:

- Superior Incompleto;
 Superior Completo;

- Especialização;
- Pós-Graduação (Mestrado/Doutorado).

1.4 - Estado Civil:

- Solteiro(a);
- Casado(a);
- Separado(a);
- Divorciado(a);
- Viúvo(a);
- Vivendo com companheiro(a).

1.5 – Filhos:

- Não tenho filhos(as);
- Tenho 1 filho(a);
- Tenho 2 filhos(as);
- Tenho 3 filhos(as);
- Tenho mais de 3 filhos(as).

1.6 – O cargo que você ocupa atualmente é:

- Assistente Técnico de Educação Básica (ATB);
- Especialista em Educação Básica (EEB);
- Professor de Educação Básica (PEB).

1.7 – Há quanto tempo você trabalha na Escola Estadual Israel Pinheiro?

- 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.

1.8 – Há quanto tempo você está no seu cargo atual na Escola Estadual Israel Pinheiro?

- 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.

1.9 – Você já passou por algum processo formal de Avaliação de Desempenho Individual - ADI, na Escola Estadual Israel Pinheiro?

- Sim;
- Não;
- Não sei dizer.

1.10 – Quantas vezes você já passou por algum processo formal de Avaliação de Desempenho Individual - ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro?

- 1 vez;
- 2 vezes;
- 3 vezes;
- 4 vezes;
- 5 vezes ou mais;
- Nunca passei por avaliação de desempenho na instituição;

PARTE 2 – OPINIÃO SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO

- 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 Individual na Escola Estadual Israel Pinheiro.
- Assinale a alternativa mais adequada, na sua opinião, em relação à cada frase apresentada, pontuando a sua resposta em uma escala de 1 a 5 pontos, indo desde 1 “discordo totalmente” da frase, até 5 “concordo totalmente” com a frase.

2. EM MINHA OPINIÃO, O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO, TEM AS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS:

2.1 – Baseia-se em um processo transparente, que permite o diálogo franco entre avaliador e avaliado:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

2.2 - Busca atender, simultaneamente, a muitos objetivos diferentes em relação aos servidores:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

2.3 - Busca garantir a efetividade desejada pela instituição para melhorar continuamente o desempenho dos servidores:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

2.4 - Define prazos determinados para a execução do processo de Avaliação de Desempenho Individual e para a comunicação dos resultados dos servidores:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;

- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

2.5 - Designa avaliadores que realmente acompanharam e conheceram o trabalho desenvolvido pelo servidor avaliado:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

2.6 - Estabelece critérios de Avaliação de Desempenho Individual claramente definidos, tanto para os avaliadores, quanto para os avaliados:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

2.7 - Estabelece um dia específico para a Avaliação de Desempenho Individual ocorrer:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

2.8 - Estabelece uma metodologia estruturada e consistente de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

2.9 – Garante avaliadores disponíveis para todos os cargos da instituição:1 – Discordo Totalmente;

- 2 – Discordo;
- 3 – Indiferente;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

2.10– Permite ao servidor avaliar as suas condições de trabalho e a atuação da sua chefia imediata:

- 1 – Discordo Totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Indiferente;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

2.11- Permite identificar variações no desempenho do avaliado em relação a ele mesmo, no decorrer dos anos:

- 1 – Discordo Totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Indiferente;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

2.12– Prevê que a Avaliação de Desempenho Individual seja conduzida pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o seu trabalho:

- 1 – Discordo Totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Indiferente;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

2.13– Prevê que o processo de Avaliação de Desempenho Individual deva ser amplamente divulgado na instituição, com ações de sensibilização e divulgação em relação ao seu funcionamento e sua importância:

- 1 – Discordo Totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Indiferente;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

2.14- Prevê que os resultados apurados do processo de Avaliação de Desempenho Individual se transformem em ações práticas de mudanças e melhoria do trabalho para a instituição e para o avaliado:

- 1 – Discordo Totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Indiferente;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

2.15 - Prevê que os servidores conheçam, com antecedência, as regras e os critérios do processo de Avaliação de Desempenho Individual utilizados na instituição:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Indiferente;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

2.16 - Prevê que os servidores recebam, com antecedência, orientações e treinamento sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

PARTE 3 – OPINIÃO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO

- Avalie, com base na escala abaixo, com qual frequência cada frase descreve a sua opinião em relação às contribuições do processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro, instituição na qual você trabalha.
- Assinale a alternativa mais adequada, na sua opinião, em relação à cada frase apresentada, pontuando a sua resposta em uma escala de 1 a 5 pontos, indo desde 1 “nunca” até 5 “sempre”.

3. EM SUA OPINIÃO, COM QUAL FREQUÊNCIA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PERMITE CONTRIBUIR PARA:**3.1 - Auxiliar as chefias para reorientar o trabalho dos servidores na instituição:**

- 1 - Nunca;
- 2 - Raramente;
- 3 - Às vezes;
- 4 - Frequentemente;
- 5 - Sempre.

3.2 - Auxiliar os servidores a identificarem caminhos para o seu desenvolvimento profissional:

- 1 - Nunca;
- 2 - Raramente;
- 3 - Às vezes;
- 4 - Frequentemente;
- 5 - Sempre.

3.3 - Auxiliar os servidores a identificarem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes específicas que são necessários para que atinjam o melhor desempenho em suas funções:

- 1 - Nunca;
- 2 - Raramente;
- 3 - Às vezes;
- 4 - Frequentemente;
- 5 - Sempre.

3.4 - Confirmar se as metas e resultados definidos para a instituição estão sendo alcançados:

- 1 - Nunca;
- 2 - Raramente;
- 3 - Às vezes;
- 4 - Frequentemente;
- 5 - Sempre.

3.5 - Direcionar melhor as atividades na instituição:

- 1 - Nunca;
- 2 - Raramente;
- 3 - Às vezes;
- 4 - Frequentemente;
- 5 - Sempre.

3.6 - Estimular a introdução de práticas reais de melhoria e correção do trabalho de chefes e subordinados:

- 1 - Nunca;
- 2 - Raramente;
- 3 - Às vezes;
- 4 - Frequentemente;
- 5 - Sempre.

3.7 - Evidenciar as necessidades de ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores:

- 1 - Nunca;
- 2 - Raramente;
- 3 - Às vezes;
- 4 - Frequentemente;
- 5 - Sempre.

3.8 - Evidenciar as necessidades de mudança comportamental e de atitude dos servidores:

- 1 - Nunca;
- 2 - Raramente;
- 3 - Às vezes;
- 4 - Frequentemente;
- 5 - Sempre.

3.9 - Melhorar a eficiência em toda a instituição:

- 1 - Nunca;
- 2 - Raramente;
- 3 - Às vezes;
- 4 - Frequentemente;
- 5 - Sempre.

PARTE 4 – OPINIÃO SOBRE A ATITUDE DOS AVALIADORES NO DECORRER DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – ADI NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO

- Avalie, com base na escala abaixo, em que medida cada frase descreve a sua opinião em relação à atitude dos avaliadores, no decorrer do processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro, instituição na qual você trabalha.
- Assinale a alternativa mais adequada, na sua opinião, em relação à cada frase apresentada, pontuando a sua resposta em uma escala de 1 a 5 pontos, indo desde 1 “discordo totalmente” da frase, até 5 “concordo totalmente” com a frase.

4. EM MINHA OPINIÃO, DURANTE A REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO, EU PERCEBI, EM RELAÇÃO À ATITUDE DOS AVALIADORES, QUE ELES COSTUMAM:

4.1 - Adotar uma postura benevolente na avaliação de desempenho dos servidores:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

4.2 - Agir com isenção e objetividade na avaliação dos servidores:

- 1 - Discordo Totalmente;

- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

4.3 - Atribuir, ao avaliado, qualidades e defeitos que são dos próprios avaliadores, e não do avaliado:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

4.4 - Basear a sua avaliação em impressões gerais sobre o avaliado, e não nas dimensões reais do seu desempenho:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

4.5 - Considerar a avaliação de desempenho como um procedimento eficaz para contribuir com o desenvolvimento do servidor:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

4.6 - Distorcer a avaliação do servidor em função de preconceitos pessoais:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

4.7 - Ocultar ou distorcer informações, propositalmente, sobre o avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

4.8 - Permitir que o servidor declare a sua discordância do resultado da sua avaliação diretamente para eles:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;

5 - Concordo totalmente.

4.9 - Privilegiar alguns em prejuízo de outros, em função de laços afetivos, interesses pessoais ou políticos em relação aos servidores:

1 - Discordo Totalmente;

2 - Discordo;

3 - Indiferente;

4 - Concordo;

5 - Concordo totalmente.

4.10 - Saber identificar e evidenciar as diferenças de desempenho existentes entre os diferentes servidores avaliados:

1 - Discordo Totalmente;

2 - Discordo;

3 - Indiferente;

4 - Concordo;

5 - Concordo totalmente.

4.11 - Se mostrar constrangidos, ao ter que avaliar seus próprios colegas de trabalho:

1 - Discordo Totalmente;

2 - Discordo;

3 - Indiferente;

4 - Concordo;

5 - Concordo totalmente.

4.12 - Sofrer a influência de amizades, ou relações pessoais, na sua avaliação dos servidores:

1 - Discordo Totalmente;

2 - Discordo;

3 - Indiferente;

4 - Concordo;

5 - Concordo totalmente.

4.13 - Valorizar aspectos do desempenho do servidor que apenas eles mesmos julgam importantes:

1 - Discordo Totalmente;

2 - Discordo;

3 - Indiferente;

4 - Concordo;

5 - Concordo totalmente.

4.14 - Valorizar os pontos fortes ou positivos do desempenho dos servidores:

1 - Discordo Totalmente;

2 - Discordo;

3 - Indiferente;

4 - Concordo;

5 - Concordo totalmente.

4.15 - Valorizar os pontos fortes ou positivos do desempenho dos servidores:

1 - Discordo Totalmente;

2 - Discordo;

3 - Indiferente;

- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

4.16 - Valorizar os pontos fracos ou negativos do desempenho dos servidores:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

PARTE 5 – OPINIÃO SOBRE OS USOS PRÁTICOS DOS RESULTADOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO

- Avalie, com base na escala abaixo, com qual frequência cada frase descreve a sua opinião em relação aos usos práticos dos resultados do processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI na Escola Estadual Israel Pinheiro, instituição na qual você trabalha.
- Assinale a alternativa mais adequada, na sua opinião, em relação à cada frase apresentada, pontuando a sua resposta em uma escala de 1 a 5 pontos, indo desde 1 “nada” até 5 “totalmente”.

5. EM SUA OPINIÃO, APÓS A REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA ESCOLA ESTADUAL ISRAEL PINHEIRO, COM QUAL FREQUÊNCIA OS RESULTADOS GERADOS PELA AVALIAÇÃO SÃO USADOS, NA PRÁTICA, PARA:

5.1 - Abrir espaço para as reclamações e as sugestões dos servidores sobre as suas condições de trabalho:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.2 - Abrir espaço para que o servidor discuta os resultados da sua avaliação de desempenho com a sua chefia direta:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.3 - Abrir espaço para que os servidores expressem as suas dificuldades no seu dia a dia do trabalho:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.4 - Agir como um instrumento de punição no trabalho:

- 1 - Nada;

- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.5 - Apontar os aspectos específicos que o servidor deve dar atenção para reorientar o seu desempenho no trabalho:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.6 - Conceder a progressão funcional a quem merece:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.7 - Confirmar que o resultado da avaliação do servidor corresponde ao desempenho no trabalho que ele, de fato, tem realizado na instituição:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.8 - Elevar a motivação dos servidores no trabalho:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.9 - Encaminhar treinamentos e ações de qualificação necessitados pelos servidores:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.10 - Fornecer orientação e feedback no trabalho:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.11 - Gerar estigmatização ou humilhação no trabalho:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.12 - Gerar modificações no comportamento dos servidores:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.13 - Oferecer reconhecimento pelo bom trabalho realizado:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.14 - Promover mudanças no desempenho individual:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.15 - Promover mudanças no trabalho:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.16 - Reafirmar metas e resultados esperados pela instituição:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.17 - Reafirmar regras e procedimentos de trabalho:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

5.18 - Reforçar a confiança dos servidores em relação ao próprio sistema de avaliação de

desempenho:

- 1 - Nada;
- 2 - Muito Pouco;
- 3 - Mais ou Menos;
- 4 - Bastante;
- 5 - Totalmente.

Obrigado pela sua colaboração!