



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Maria Gorete da Silva Castro

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DO ESTADO DE
MINAS GERAIS E SUA APLICAÇÃO NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE
ENSINO DE UBERLÂNDIA

Araxá - MG

2018

Maria Gorete da Silva Castro

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DO ESTADO DE
MINAS GERAIS E SUA APLICAÇÃO NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE
ENSINO DE UBERLÂNDIA

Projeto de monografia apresentado para a
obtenção de créditos na disciplina
Metodologia Científica do Curso de
Especialização em Gestão Pública EaD da
Universidade Federal de São João Del Rei –
UFSJ

Orientadora: Ms. Cristiane Edna Camboim

Araxá - MG

2018

Gorete da Silva Castro, Maria
Avaliação de desempenho nas instituições públicas do
Estado de Minas Gerais e sua aplicação na
Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia /
Maria Gorete da Silva Castro. 2018.
36 f. : il

Orientadora: Ms. Cristiane Edna Camboim.
TCC (Pós Graduação) Universidade Federal de
São João Del Rei - UFSJ, 2018.

1. Avaliação de Desempenho. 2. SRE Uberlândia. 3.
Recursos Humanos. I. Edna Camboim, Ms. Cristiane. II.
Titulo.

MARIA GORETE DA SILVA CASTRO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DO ESTADO DE
MINAS GERAIS E SUA APLICAÇÃO NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE
ENSINO DE UBERLÂNDIA

Monografia apresentada a Universidade
Federal de São João Del Rei como parte dos
requisitos para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 15 de setembro 2018

Prof. Ms. Cristiane Edna Camboim
(Orientadora)

Prof. Ms. Marco Antônio Catussi Paschoalotto
(UNOESTE)

Dedico esta conquista a todos que contribuíram de alguma forma para a realização de mais essa etapa importante na minha vida e, em especial, a minha querida e amada mãezinha, “Dona Fiúca”, pelo amor e dedicação sem limites. Por ser meu exemplo de força, fé, esperança, renúncia e amor. Agradeço imensamente a Deus pelo privilégio de ser sua filha. Sinto-me honrada e feliz pelos anos vividos ao seu lado, coração bondoso, sempre disposta a ajudar, nunca se curvando diante das dificuldades, e sempre confiante na bondade Divina. A fé em Deus e o amor à família foram sempre sua bandeira! Posso dizer de todo coração que tudo que sou devo a Ela, aos seus exemplos, a sua sabedoria... Sabedoria esta, adquirida na simplicidade de seu ser e nas lutas do dia a dia. Que Deus em sua infinita bondade a cubra de bênçãos! Dedico a Ela as conquistas feitas nesta vida, a Ela minha gratidão e amor eterno!!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela bênção da vida, proteção e sabedoria, que me proporcionou a realização desta conquista; aos meus queridos pais que foram a base fundamental para o que sou hoje; aos familiares e amigos em especial minhas filhas Andressa, Janayne e esposo Luciano pelo apoio, carinho e confiança; às amigas e colegas de curso Ana Cláudia, Jéssica e Letícia, pelo companheirismo; aos professores por enriquecerem meus conhecimentos; ao tutor José Olímpio pelo apoio e motivação, sempre me incentivando a seguir adiante; a minha orientadora professora Ms. Cristiane Edna Camboim, pela atenção e presteza com que me orientou na conclusão deste estudo; ao Tiãozinho que gentilmente disponibilizou o carro para nossas idas ao polo fazer as provas; e em especial ao amigo Alê, que além de ter sido nosso “motorista oficial”, foi também fundamental para que eu chegasse até aqui, sempre me estimulando a seguir em frente, vencendo os obstáculos, seu apoio fez com que as coisas se tornassem mais leves. A todos a minha gratidão e o meu muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a avaliação de desempenho nas instituições públicas do Estado de Minas Gerais, com foco principal na elaboração e execução da avaliação de desempenho na Superintendência Regional de Ensino (S.R.E) de Uberlândia. A pesquisa realizada buscou identificar a forma como a instituição estudada desenvolve o processo avaliatório de acordo com a legislação vigente a respeito do assunto. Outro fator analisado no trabalho foi identificar a percepção dos servidores a respeito da eficiência e eficácia do processo de avaliação de desempenho na S.R.E Uberlândia, bem como sua validade legal e o cumprimento ou não de seus objetivos. Para tal constatação, foram aplicados quarenta questionários aos servidores da instituição, utilizando a técnica não probabilística de amostragem por conveniência, como também análise documental da legislação que rege o assunto abordado. Foi utilizada também técnica de observação como ajuda para a elucidação dos fatos. Na análise dos dados coletados foi possível perceber que os servidores não acreditam na eficácia e eficiência do processo de avaliação de desempenho, e ficou claro a falta de conhecimento a respeito da legislação e o anseio para que o processo se torne mais transparente e impessoal. Apesar da instituição elaborar e executar todo o processo seguindo rigorosamente a legislação atual, os resultados demonstram que a avaliação de desempenho está longe de ser uma ferramenta capaz de auxiliar os gestores e impactar em motivação e melhoria na qualidade do trabalho executado.

Palavras-chaves: avaliação de desempenho; Minas Gerais; S.R.E Uberlândia, eficácia, eficiência.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the performance evaluation in the public institutions of the State of Minas Gerais, with a primary focus on the elaboration and execution of the performance evaluation in the Regional Superintendence of Education (S.R.E) of Uberlândia. The research sought to identify how the institution studied develops the evaluation process according to the current legislation regarding the subject. Another factor analyzed in the work was to identify the perception of the servers regarding the efficiency and effectiveness of the process of performance evaluation in S.R.E Uberlândia, as well as its legal validity and the fulfillment or not of its objectives. For this, forty questionnaires were applied to the institution's employees, using the non-probabilistic technique of sampling for convenience, as well as documentary analysis of the legislation that governs the subject addressed. An observation technique was also used as an aid to the elucidation of the facts. In the analysis of the data collected, it was possible to perceive that the servers do not believe in the effectiveness and efficiency of the performance evaluation process, and it was clear the lack of knowledge about the legislation and the desire for the process to become more transparent and impersonal. Although the institution elaborates and executes the entire process strictly according to current legislation, the results demonstrate that performance evaluation is far from being a tool capable of assisting managers and impact on motivation and improvement in the quality of work performed.

Keywords: performance evaluation; Minas Gerais; S.R.E Uberlândia, effectiveness, efficiency.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Você conhece o Processo de Avaliação de Desempenho realizado na instituição?.....	26
Gráfico 2: Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho é fator de motivação em seu trabalho?.....	27
Gráfico 3: Você concorda com os critérios de Avaliação?... ..	27
Gráfico 4: Qual o nível do seu conhecimento a respeito das legislações que regem a Avaliação de Desempenho?.....	28
Gráfico 5: Considera a Avaliação de Desempenho eficiente e eficaz?	29
Gráfico 6: Na sua opinião a comissão avaliadora é preparada para realizar uma avaliação impessoal e imparcial?.....	30
Gráfico 7: Na sua opinião, qual o objetivo a ser alcançado pela Avaliação de Desempenho?	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 – Conceito de Avaliação de Desempenho	16
2.2 - Resultados e Objetivos da Avaliação de Desempenho	17
2.3 – A importância da Avaliação de Desempenho e do papel do avaliador	18
3 METODOLOGIA	20
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
APÊNDICE	38
ANEXO A – PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – PGDI	39
ANEXO B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	41
ANEXO C – TERMO DE AVALIAÇÃO – ADI	45
ANEXO D – TERMO DE AVALIAÇÃO – QUANDO HOVER MANIFESTAÇÃO DE REPRESENTANTE DE SINDICATO OU ASSOCIAÇÃO	47
ANEXO E – TERMO DE AVALIAÇÃO – AED	48
ANEXO F – PARECER CONCLUSIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	50

1 INTRODUÇÃO

A globalização exige, cada vez mais, serviços de qualidade com rapidez e eficiência e, com isso, requer que mudanças nos novos processos de gestão organizacional sejam propostos. Diante desta necessidade, o processo de gestão organizacional vem se modificando e atualizando, implementando, como consequência, novas ferramentas de estudo que atendam a demanda global. Assim, o processo de avaliação de desempenho surge como uma ferramenta importante neste processo de mudança organizacional, com o intuito de auxiliar os administradores na gestão dos recursos humanos.

O processo de avaliação de desempenho não é um termo recente na Administração Pública, porém nos tempos atuais, este processo necessita ser atualizado e aprimorado para que se possa utilizá-lo com eficiência, tornando-se uma ferramenta gerencial importante e capaz de ser um facilitador para os responsáveis pela gestão de pessoas no serviço público.

Por se tratar de um processo, a avaliação de desempenho não pode ser vista apenas como instrumento capaz de levantar informações que servirão de parâmetros para uma futura promoção de um servidor ou tão somente para um aumento salarial. A avaliação de desempenho necessita ser vista com atenção e responsabilidade, pois é um elemento capaz de promover o desenvolvimento das instituições e de todos os servidores que compõem a estrutura administrativa no setor público.

A avaliação de desempenho foi implantada no Estado de Minas Gerais, a partir do ano de 2003, embasada pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, pelos Decretos nº 43.672, de 4 de dezembro de 2003 e nº 43.764, de 16 de março de 2004 e pelas Resoluções SEPLAG nº 15, de 22 de março de 2004 e nº 23, de 22 de abril de 2004. A partir deste momento fazendo parte da vida funcional de todos os servidores efetivos, sendo uma das ferramentas do processo de modernização na Administração Pública, que foi intitulado “Choque de Gestão”.

O processo de avaliação de desempenho busca por meio da avaliação e acompanhamento das atividades desempenhadas por cada agente da Administração Pública, dar suporte ao desenvolvimento profissional, bem como direcionar o servidor a uma atividade em que ele possa ter um melhor aproveitamento. E assim, conseqüentemente, a instituição atender aos requisitos de modernização da sua gestão organizacional.

Neste sentido, durante o processo de avaliação de desempenho, faz-se necessário identificar os aspectos capazes de definir, por exemplo, as condições de trabalho a que o servidor está exposto, a necessidade de capacitação, quais as qualidades e potencialidades, bem como os defeitos e imperfeições que precisam ser corrigidos, enfim, utilizando todos os recursos do processo de avaliação de desempenho será possível conhecer o desempenho do servidor e fazer com que o processo de melhoria seja contínuo.

Diante disto, percebe-se que, conceitualmente, a avaliação de desempenho é um processo contínuo de acompanhamento do desempenho, aptidões, potencialidades, e da capacidade do servidor para desenvolver as atividades do cargo que ocupa. Através dela é possível estabelecer condições que viabilizem meios para que o servidor melhore o seu desempenho, e possa ser conduzido para um crescimento pessoal e profissional, através da análise do resultado de sua avaliação de desempenho.

Ao se implementar a avaliação de desempenho nas instituições públicas, o servidor tem a oportunidade de visualizar como seu superior imediato enxerga o seu desempenho, suas potencialidades e seus pontos de melhoria, da mesma forma que, com estas informações coletadas o gestor tem como desenvolver estratégias visando a melhoria de desempenho do servidor.

Assim, como a Avaliação de Desempenho é ferramenta utilizada nas instituições públicas, o trabalho a ser desenvolvido visa analisar como funciona o processo de avaliação de desempenho nas instituições públicas do Estado de Minas Gerais, com enfoque na sua aplicação na Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia.

Logo, a elaboração deste trabalho é relevante, visto que, os serviços prestados pela Administração Pública vêm sofrendo grande rejeição de boa parte da população, devido aos resultados negativos que apresentam nos últimos anos. As ferramentas apresentadas para a reforma e modernização das atividades prestadas pelas instituições públicas tem como objetivo elevar a qualidade dos serviços prestados à população.

O movimento de modernização no serviço público se intensifica cada vez mais, visto que a globalização torna tudo mais acessível em menor tempo, e a Administração Pública precisa se adequar a este movimento, tornando sua prestação de serviço menos burocrática. Fato este que aconteceu também em Minas Gerais, em 2003, com a implementação do “Choque de Gestão”, trazendo com ele a ferramenta relevante para o estudo em questão, a avaliação de desempenho.

Nesse sentido, são orientadas ações para reduzir a burocracia no serviço público, simplificar o atendimento ao cidadão e melhorar o desempenho da administração, implantação da gestão por resultados no serviço público, com incentivos aos órgãos e aos servidores que cumprirem metas de desempenho, entre outras. (PEREIRA, 2010. p.261)

A realização deste trabalho se torna importante para compreender como a avaliação de desempenho vem sendo utilizada na Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia, qual o critério que vem sendo adotado para que esta avaliação seja realizada, identificar se sua aplicação segue as diretrizes da lei, observar qual o impacto a avaliação representa na vida funcional e pessoal dos servidores a ela submetidos, além de sua contribuição para a modernização e melhoria na prestação dos serviços públicos a toda população.

De acordo com o Decreto 43.764, em seu artigo 14, traz regulamentação a respeito do estágio probatório, que consiste no período de três anos após o ingresso do servidor em cargo público. Este mesmo decreto regulamenta que, a partir de 2004 a Avaliação de Desempenho dos servidores em estágio probatório seja realizada para todos os servidores efetivos. Desta forma, a Avaliação de Desempenho também tem como função a efetivação ou não do servidor no cargo que ocupa, visto que, mediante o resultado de sua avaliação no período de estágio probatório sua efetivação será definida ou não no cargo em que está sendo avaliado.

Vários autores definem a avaliação de desempenho como uma ferramenta direcionada a avaliar o desempenho do profissional, fazendo uma comparação com o que é esperado deste funcionário e o que ele realmente apresenta. Lucena (1992, p.26) vê a avaliação como a verificação da "atuação da força de trabalho na produção de resultados" e ainda reforça que "o conceito desta avaliação abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta)". Diante do exposto um dos pontos de problematização levantados para este estudo é identificar se na instituição escolhida o processo de avaliação de desempenho consegue obter resultados satisfatórios utilizando sua definição, ou seja, comparando o que se espera do profissional e o que ele apresenta como resultado de seu trabalho.

Outro ponto a ser abordado, ao aprofundarmos os estudos a respeito da avaliação de desempenho e sua aplicação na Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia, é observar e identificar se o processo de avaliação de desempenho é o seu entendimento perante os agentes que a ela são submetidos. A avaliação de desempenho é entendida como um meio de valorização profissional?

O objetivo principal de uma prestação de serviço público é o bem comum, o foco está sempre na sociedade como um todo. O estudo da avaliação de desempenho busca verificar se esta ferramenta contribui para tornar a prestação do serviço público prestado pela instituição eficiente.

A avaliação de desempenho, de acordo com diversos autores, é uma ferramenta que tem por procedimento avaliar o desempenho dos profissionais de uma determinada instituição. Na prática a avaliação de desempenho não consegue mensurar por completo o desempenho dos profissionais, visto que o processo requer ainda muito estudo e muitas melhorias em sua execução.

Segundo Barbi (2008), “a avaliação deve ser entendida como um instrumento de valorização do desempenho profissional de pessoas, visando recompensar os que se comprometem mais, os que apresentam maior retorno funcional e os que agregam maior valor ao vínculo”. No atual modelo de gestão de avaliação de desempenho na instituição que serve de objeto de estudo, a afirmação do autor se contradiz, pois, nem sempre os que se comprometem mais serão recompensados profissionalmente após o processo de avaliação de desempenho.

As promoções e aumentos salariais, são fatores motivadores, visto que quanto maior o salário do indivíduo ou a conquista de uma promoção, maior a satisfação pessoal e o interesse profissional de se qualificar e de realizar seus trabalhos com mais eficiência. A avaliação de desempenho, que a princípio, trabalha com tais agentes motivadores não o faz mais. Porém, mesmo não atuando mais no âmbito financeiro, a avaliação sempre deverá ser vista como um processo mais complexo e completo, não se resumindo apenas aos fatores financeiros.

A avaliação de desempenho precisa dar tanto subsídio para o gestor em suas decisões, como também identificar e trabalhar os fatores motivacionais, como as promoções na carreira e aumentos salariais, ou seja, a principal razão da avaliação é ter um retorno sobre a qualidade do desempenho avaliado. Entretanto, isto traz algumas divergências entre autores, visto que alguns acreditam que a avaliação de desempenho em sua prática não cumpre o objetivo de avaliar, mas apenas de justificar a sua aplicação.

O objetivo geral do trabalho é analisar a elaboração e toda a estrutura do processo da avaliação de desempenho na Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia, identificando se as diretrizes contidas na legislação vigente, que regem a avaliação de desempenho, estão sendo seguidas.

O trabalho terá no seu primeiro capítulo com a introdução do tema a ser abordado e seus objetivos a serem atingidos. Posteriormente, o referencial teórico tratará dos assuntos relevantes ao problema levantado, fazendo com que se tenha embasamento legal, como também, pesquisa de obras publicadas a respeito do assunto. É também neste capítulo que será descrito o conceito da avaliação de desempenho, seus objetivos, resultados e sua importância dentro da instituição. No terceiro capítulo será apresentada a metodologia a ser seguida, as técnicas a serem utilizadas, como a técnica de observação direta, coleta de dados e aplicação de questionário, técnicas estas que contribuirão para o objetivo do trabalho. A análise e discussão dos dados, inserida no quarto capítulo, analisará as informações levantadas por meio de todas as técnicas de pesquisa utilizadas, tabulando o resultado das informações para dar embasamento às considerações finais e conclusão, que se tratam do último capítulo a ser abordado sobre o tema proposto.

Diante da abrangência do objetivo geral, também irá tratar de objetivos mais específicos como, analisar a aplicação da avaliação de desempenho na instituição pesquisada, tendo como base a legislação vigente da avaliação de desempenho; verificar se a elaboração, organização e aplicação da avaliação de desempenho seguem o que está determinado na legislação; verificar se a avaliação de desempenho, efetivamente, contribui para a modernização e melhoria na prestação dos serviços públicos da instituição pesquisada; verificar se a avaliação de desempenho funciona como ferramenta de motivação para o servidor público e se contribui para o desejo e interesse de crescimento pessoal e profissional.

Serão descritos os fatos e fenômenos pertencentes à realidade a ser pesquisada, visto que se trata de uma pesquisa descritiva. Serão utilizadas como técnicas de coleta de dados a documentação e bibliografia, assim como também, a técnica de observação direta, que viabilizará conhecer o comportamento dos envolvidos no processo.

2 RERENCIAL TEÓRICO

Para a melhoria da qualidade prestada nos serviços públicos, o setor de recursos humanos se faz importantíssimo e torna-se uma estratégia para desenvolver uma melhora no desempenho da produtividade no setor público. A área administrativa busca por eficiência, baixo custo, rapidez e bons serviços, e a avaliação de desempenho tem como objetivo fazer com que os profissionais tenham a capacidade de identificar como proceder em suas funções, sem deixar de desrespeitar a cidadania, e sem deixar ocorrer o protecionismo ou até mesmo o paternalismo no ambiente laborativo, como acredita Peixer e Baratto (2008).

A avaliação de desempenho foi implantada no Estado de Minas Gerais, a partir do ano de 2003, sendo uma das ferramentas do plano “Choque de Gestão” a fim de modernizar as repartições públicas. Daí surge o olhar cauteloso a respeito da utilização desta ferramenta como ponto chave para as estratégias a serem estabelecidas dentro da instituição.

2.1 – Conceito de Avaliação de Desempenho

Pode-se definir a avaliação de desempenho como um procedimento que visa mensurar e conhecer o desempenho de cada profissional da organização, equiparando entre o que é esperado e o que é apresentado (Peixer e Baratto, 2008). Chiavenato (1981) analisa esta avaliação como sendo uma forma de medir o desempenho do indivíduo dentro do cargo ocupado e seu potencial de desenvolvimento. Segundo (Lucena 1992) a avaliação de desempenho é a verificação dos resultados que os profissionais alcançaram com base no desempenho que foi estabelecido.

A avaliação de desempenho não pode ser entendida apenas como a verificação do resultado do desempenho do profissional mediante ao que lhe foi estabelecido, a avaliação de desempenho é uma ferramenta mais ampla e muito mais complexa, como podemos verificar nas falas de Andreassi (apud LOTTA, 2002), que considera que há uma divisão dos objetivos da avaliação em cinco áreas principais: treinamento/desenvolvimento, aumento salarial, promoções, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais.

Quanto à padronização e comunicação dentro da empresa, se faz necessário uma política de objetivos e metas a serem alcançados, visando sempre o bem comum e a eficiência nos serviços prestados. A interação, e principalmente, a relação entre os gestores e seus

subordinados precisam ser trabalhadas, de forma que todos conheçam as metas estabelecidas e os caminhos para que as mesmas sejam alcançadas.

Para que a organização possa rever suas estratégias, se adequar às exigências percebidas, e melhorar a sua capacidade de métodos de trabalho, é necessário que o trabalho avaliado seja o trabalho realizado. De acordo com Guimarães (1998), por intermédio do processo de avaliação de desempenho dentro das organizações, torna-se possível manter viva a organização nos tempos modernos.

O processo de avaliação de desempenho surgiu para melhorar o desempenho organizacional, a partir da elaboração, planejamento e acompanhamento das atividades e de seus colaboradores, porém alguns autores criticam o uso desta ferramenta, como Barbosa (1996), que aponta que desempenho não se avalia, apenas se justifica. Já Peixer e Baratto (2008), criticam a interferência política nas instituições públicas, fazendo com que o processo se torne mais complicado.

“É grande a dificuldade de avaliar o desempenho das pessoas em seus cargos, mais ainda é realizar esse tipo de trabalho no serviço público, visto que sempre houve e sempre haverá uma grande influência política em tudo o que é realizado nos órgãos e setores públicos” (PEIXER E BARATTO, 2008, p.02).

2.2 - Resultados e Objetivos da Avaliação de Desempenho

Lotta (2002) acredita que a avaliação de desempenho não tem apresentado o resultado que deveria, visto que existem várias dificuldades na administração pública. Dentre as dificuldades apontadas por ele está a falta de parâmetros de avaliação, a avaliação restrita a pessoal de nível hierárquico superior, também aponta as falhas nos formulários unificados e formulários falhos e alguns funcionários não sendo avaliados.

O resultado da avaliação de desempenho pode sofrer diversas interferências, tanto por parte dos participantes, como também por parte dos responsáveis pela sua aplicação. Uma destas interferências é levantada por GIL(2001), e se dá pelo fato do autor considerar a definição inadequada de objetivos, onde as empresas não estabelecem objetivos claros para satisfazerem suas necessidades reais, com isto os avaliadores realizam o processo apenas para cumprir a legislação vigente.

A partir destes pontos percebe-se que a avaliação de desempenho cria condições para que os funcionários possam se desenvolver profissionalmente, como também fato motivador e de reflexão para que todos se conscientizem do valor e da importância do trabalho realizado dentro de uma instituição pública.

No entendimento de PONTES (1999), a avaliação de desempenho possui diversos objetivos que estão compreendidos, desde gerar informações, passando pelo clima organizacional, otimizando a informação, e por fim, chega aos aspectos relativos à produtividade e qualidade do serviço prestado.

A avaliação de desempenho, amparada pela legislação, tem como objetivo garantir a estabilidade do servidor público no cargo em que o mesmo está investido, desde que o profissional atenda a todos os requisitos necessários para isto. Devido ao remodelamento do Estado, buscando modernizar e reorganizar o modelo de gestão do Estado, a avaliação de desempenho surge como instrumento para que se possa analisar e identificar se o servidor está apto para desenvolver as atividades estabelecidas pelo cargo que ele ocupa.

2.3 – A importância da Avaliação de Desempenho e do papel do avaliador

Segundo Milkovich e Boudreau (2008), com a avaliação de desempenho, a instituição tem a capacidade de avaliar a efetividade de contribuição do servidor na execução do trabalho e com isso, comparar o resultado do trabalho do mesmo, com os objetivos e expectativas da organização.

Milkovich e Boudreau (2008), entendem que a avaliação é uma prática que já faz parte da vida do ser humano, tanto no âmbito pessoal como profissional. Quando se trata de organizações a situação também se assemelha, visto que as organizações têm por rotina e estratégia a avaliação de todas as suas atividades, como também a avaliação do serviço que seus colaboradores estão desempenhando.

O sucesso da avaliação está ligado à eficiência e eficácia da aplicação da mesma, sempre seguindo os passos da legislação vigente, buscando tornar o processo claro e transparente, e fazendo com que os avaliadores realizem o processo de forma imparcial evitando qualquer tipo de interferência. Assim, se faz necessário que ações sejam tomadas pelos gestores após os resultados obtidos na avaliação.

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

O treinamento e o desenvolvimento atuam como mecanismos de identificação de deficiências no trabalho diário, possibilitando um melhor conhecimento, diminuindo as falhas, além de permitir uma maior capacitação do funcionário para o bom desenvolvimento de suas funções.

Segundo Pontes (apud Tomio; Ramos, 2004) avaliar desempenho reflete como feedback construtivo, tanto no dia a dia quanto nas reuniões formais para este fim. Sem essa característica do relacionamento não existe programa de avaliação de desempenho para quaisquer que sejam as metodologias adotadas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa sobre Avaliação de Desempenho nas Instituições Públicas no Estado de Minas Gerais e sua aplicação na Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica, utilizando fontes de dados do conhecimento disponível, que são obras sobre o tema a ser pesquisado, como também foi utilizada a legislação vigente que rege o tema como teoria, para fornecer sustentação ao trabalho proposto.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com a intenção de descrever fatos e fenômenos da realidade analisada. Foi utilizada a técnica de observação direta, para ter-se o conhecimento por meio do comportamento dos envolvidos no processo da avaliação de desempenho. Segundo Lakatos & Marconi (1992), a observação direta intensiva é um tipo de atividade que “[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

Por meio desta técnica observou-se o comportamento dos servidores antes da realização da avaliação de desempenho, quais suas dúvidas e anseios a respeito deste processo. A observação também se deu após o período de avaliação, analisando aspectos referentes ao comportamento dos servidores após a atribuição de sua nota, seu consentimento ou não do valor a ele atribuído e a repercussão causada pela avaliação de desempenho no trabalho executado pelo servidor.

Utilizando a técnica de observação direta é possível identificar a mudança de comportamento no dia-a-dia dos servidores da instituição, levantando fenômenos, comportamentos, e atividades que não são observadas com a utilização de outras técnicas. Com o contato direto com os envolvidos no processo levantou-se aspectos relevantes, principalmente no que diz respeito ao impacto da avaliação de desempenho na entrega dos serviços prestados pelos servidores.

Outras técnicas de coleta de dados utilizadas foram a documentação e pesquisa bibliográficas, que tratam de aspectos referentes à avaliação de desempenho nas instituições públicas e com foco na sua aplicação na Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia (SRE).

Assim, realizou-se a análise e leitura de diversos autores, como: Idalberto Chiavenato, Élcio Peixer, Livia Barbosa, André Barbi, dentre outros que possuem determinado conhecimento a respeito do objeto em estudo, como também de legislações estaduais que tratam do assunto, artigos, teses, dissertações, etc. Com isso, possibilitou-se o embasamento para a investigação efetiva da avaliação de desempenho no estado de Minas Gerais e sua aplicação na SRE de Uberlândia.

A finalidade em utilizar a técnica de abordagem bibliográfica foi a produção de conteúdo e conhecimento a respeito do tema avaliação de desempenho dos servidores públicos e como ocorre todo o processo da avaliação no estado de Minas Gerais, através da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia. As principais fontes de acesso às informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa foram documentos legais a respeito do tema, pertencentes à instituição a ser estudada.

A pesquisa teve como foco identificar o desenvolvimento da Avaliação de Desempenho na Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia, que é uma instituição pública, pertencente ao Estado de Minas Gerais, e que, de acordo com informação dada pela Diretoria Educacional A (DIRE A) da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia, atualmente conta com 148 servidores, dentre eles servidores que possuem cargo efetivo, designados, cargos em comissão e função gratificada.

Para que se possa ter um conhecimento maior a respeito do tema abordado, como também, maior aprofundamento ao estudo, foi utilizada a técnica do questionário, que consiste em obter respostas a respeito do assunto diretamente das pessoas envolvidas com o processo, possibilitando aos respondentes fornecer informações que são de seu conhecimento e experiência. Conforme Pinto (2010, p.16), “o questionário constitui-se de uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, tendo como objetivo adquirir informações sobre o objeto em estudo”.

O questionário foi elaborado com perguntas a respeito da eficácia e eficiência do processo de Avaliação de Desempenho na Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia, respondidas por escrito, e distribuído para 40 (quarenta) servidores pertencentes a esta instituição, respondidos sem a presença dos pesquisadores, garantido assim a impessoalidade na avaliação.

A técnica de amostragem não probabilística por conveniência foi adotada para chegar ao objetivo do trabalho. Assim, ao utilizar esta técnica foi possível selecionar indivíduos

disponíveis e acessíveis para a execução do questionário proposto, coletar ideias gerais e identificar aspectos críticos. Dessa forma, a coleta de dados foi realizada com a aplicação de quarenta (40) questionários impressos e distribuídos aos funcionários das quatro Diretorias da SRE de Uberlândia, respeitando a premissa de obter respostas de servidores de todos os setores da instituição pesquisada.

Os questionários foram distribuídos nas quatro Diretorias existentes na SRE Uberlândia, para os servidores que se encontravam presentes no dia da entrega e tiveram interesse em participar da pesquisa.

Não houve distinção entre gênero, raça, crença ou qualquer outro aspecto neste sentido na escolha dos servidores, visto que, esta distinção não afetaria no resultado final. Todos os setores, dentro de cada Diretoria da instituição em estudo, tiveram pelo menos 1 (um) questionário entregue e respondido.

Todos os respondentes foram instruídos para que indicassem apenas uma das alternativas de cada pergunta e quando se tratasse de justificar a resposta, que a mesma teria o teor facultativo.

Os dados referentes a este questionário foram primeiramente tabulados no programa Microsoft Excel, que proporcionou a visualização de todas as informações em gráficos, e serviram como sustentação para análise, discussão e conclusão dos resultados obtidos. Com as informações representadas em percentuais foi possível realizar a leitura de como os servidores entendem a avaliação de desempenho.

Portanto, a pesquisa em questão buscou utilizar aspectos metodológicos elementares e fundamentais para a construção do trabalho, objetivando a relevância do estudo e a legitimação do conhecimento adquirido empiricamente.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Existem dois tipos de Avaliação de Desempenho que são desenvolvidas na SRE de Uberlândia atualmente, que consistem em Avaliação Especial de Desempenho (AED), para os servidores em estágio probatório e Avaliação de Desempenho Individual (ADI), para os servidores efetivos e efetivados. Observa-se que a instituição adota a periodicidade anual com data início em 1º de janeiro e data fim em 31 de dezembro do mesmo ano como intervalo para a Avaliação de Desempenho, o que está em conformidade com a legislação, visto que, o § 1º do Art. 11º dada pelo Decreto nº 45.182, de 28/9/09 e também com o Capítulo II, artigo 2º da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110 de 06 de julho de 2009, traz em sua redação esta periodicidade.

Particularidade existente entre os dois processos de Avaliação de Desempenho se dá nas etapas a serem cumpridas no AED, visto que o mesmo se dá após apuração de 1095 (um mil e noventa e cinco dias) de efetivo exercício na administração pública, para cumprimento do estágio probatório, sendo a primeira etapa avaliativa contada da data do ingresso do servidor e data fim em 31 de dezembro do mesmo ano e, as demais etapas com data início em 1º de janeiro e data fim 31 de dezembro do mesmo ano. O servidor que obtiver o mínimo de 60% de aproveitamento na média do somatório dos pontos obtidos em todas as etapas do AED terá a estabilidade adquirida. No caso mencionado a instituição analisada segue a redação do Decreto 45.851, de 28/12/2011 que regulamenta o Estágio Probatório e a Avaliação Especial de Desempenho (AED), para servidores nomeados, mediante aprovação em concurso público, com exercício a partir de 01/01/2012.

Um dos principais instrumentos utilizados no processo avaliatório, que tem como característica a formalização e direcionamento do processo é o Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI), também utilizado para que a Comissão Avaliadora tenha uma base de informações a respeito do trabalho desenvolvido pelo servidor. E este documento se encontra no anexo I da Res. SEPLAG/ SEE nº 7110/2009. Identifica-se que na SRE Uberlândia o PGDI é o primeiro passo do processo de Avaliação de Desempenho, seja ela por meio de AED ou ADI, visto que, no PGDI o servidor tem a oportunidade de realizar uma auto-avaliação, como também, é neste momento que a chefia estabelece metas a serem entregues durante o período avaliatório, juntamente com o servidor. Cumprindo o que está estabelecido no Capítulo II, Seção II, artigo 10º, incisos I e II do Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007 e no Capítulo II, artigo 2º, parágrafo 1º, da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE

nº 7.110 de 06 de julho de 2009, a instituição, além da elaboração do PGDI, também faz o acompanhamento do mesmo em duas etapas, uma delas até 30/06 do ano a ser avaliado e a outra até 30/11 do mesmo ano, por meio da chefia imediata na presença do servidor avaliado. A partir de observações documentais, como também participando do processo de avaliação de desempenho na SRE Uberlândia, percebe-se que o PGDI é o momento que acontece o diálogo entre chefia imediata e servidor a ela subordinado, onde o servidor conhecerá as expectativas do seu superior a respeito do trabalho a ser realizado e a chefia tem a oportunidade de conhecer mais a respeito do servidor.

Para que o servidor seja avaliado é necessário que o mesmo possua no mínimo 150 dias de efetivo exercício, que são contados até 30/11 do ano referente ao processo de avaliação. Entende-se por efetivo exercício os dias trabalhados pelo servidor e além deles, os sábados, domingos, feriados e pontos facultativos. De acordo com a Seção III, parágrafo 4º, do Decreto 44.559, de 29 de junho de 2007, utilizado na instituição pesquisada no processo avaliatório, as licenças, faltas, afastamentos, férias regulamentares, férias-prêmio ou qualquer interrupção do cargo não são considerados como efetivo exercício para fins de contagem de tempo no processo de avaliação AED e ADI.

Os servidores são avaliados mediante alguns critérios de avaliação, com valoração máxima de 100 pontos. Cada critério com o seu respectivo descritor de competência, conforme Resolução SEPLAG/SEE nº 7110, capítulo IV artigo 5º, distribuídos da seguinte forma: Desenvolvimento Profissional (quinze pontos); Relacionamento Interpessoal (quinze pontos); Compromisso Profissional e Institucional (vinte pontos); e Habilidades Técnicas e Profissionais (cinquenta pontos).

Em estudo realizado nas documentações percebe-se que no âmbito da SRE Uberlândia existem quatro Comissões de Avaliação, visto que, foi criada uma Comissão para cada Diretoria. As Diretorias existentes são: Diretoria Educacional A (DIRE A); Diretoria Educacional B (DIRE B); Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e Diretoria de Pessoal (DIPE). A composição das Comissões citadas está de acordo com o que é indicado pela Resolução SEPLAG/SEE nº 7110, Capítulo V, Seção I, artigo 6º, e parágrafo 1º do artigo 7º, ou seja, são compostas por quatro membros: chefia imediata, que preside a comissão, dois servidores eleitos (pelos próprios servidores) e um servidor indicado pela chefia imediata, dois suplentes, sendo um deles eleito e o outro indicado. A legislação determina que a Comissão de Avaliação tenha consenso como regra de avaliação e nas hipóteses em que não for possível, adote a média aritmética. Caso seja interesse do mesmo, o servidor poderá

requerer entrevista com a Comissão de Avaliação, antes do início da análise e atribuição de suas notas. Ressalta-se que tal procedimento não é obrigatório, mas sim facultativo ao servidor que assim requerer.

Ao fim dos trabalhos avaliativos realizados pela Comissão de Avaliação, a legislação traz em sua redação que o servidor deverá ser notificado das notas a ele atribuídas e caso não concorde com a nota obtida é seu direito propor recurso contrário a decisão da Comissão de Avaliação. Tal processo é previsto pelo Decreto 44.559, de 29 de Junho de 2007, como também pela redação do Decreto 45.182, de 28 de setembro de 2009, que trazem a obrigatoriedade da notificação. Esses critérios são cumpridos pela SRE Uberlândia.

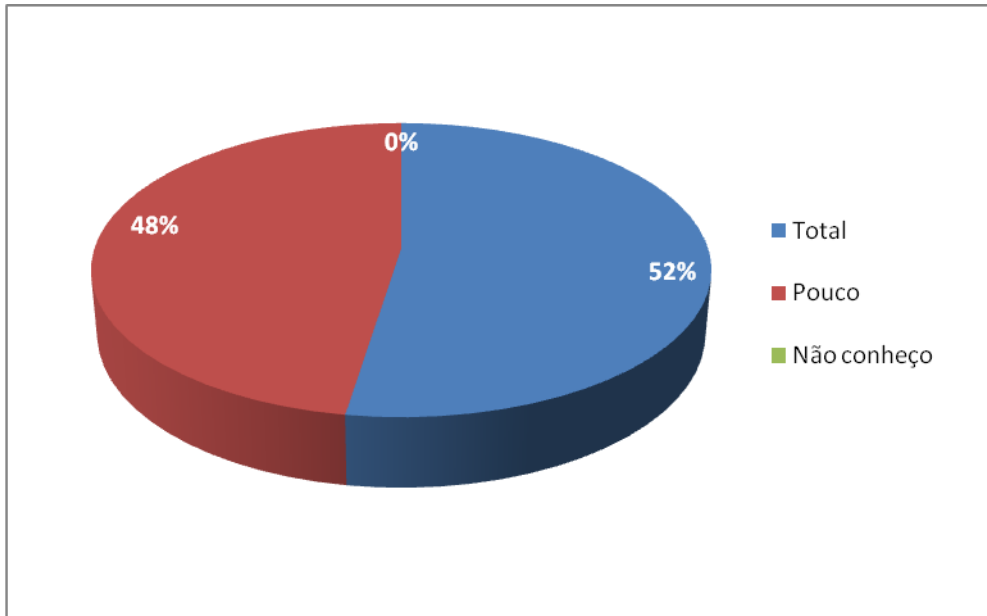
O servidor que tem interesse em interpor recurso, mediante os prazos definidos pela legislação, que são: até 10 dias após a notificação do resultado da ADI ou AED, para interposição de Pedido de Reconsideração em primeira instância, ou seja, o recurso é protocolado junto à Comissão que o avaliou. Diante deste pedido a Comissão tem 10 dias, da data da interposição do recurso, para analisar o mesmo e notificar o servidor sobre a sua decisão. No caso de interposição de Recurso Hierárquico, em segunda instância, deverá ser protocolado na SRE em até 10 dias após a notificação do Pedido de Reconsideração e será analisado pela Comissão de recursos da S.R.E, que atestará sua legalidade e o enviará para a autoridade máxima da Secretaria de Estado de Educação. Nota-se que estes procedimentos estão de acordo com o Decreto 44.559, de 29 de Junho de 2007, como também pela Seção II, artigo 9, do Capítulo V e artigos 10, 11 e 12 do Capítulo VI, da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110 de 06 de julho de 2009.

Dos quarenta servidores que responderam o questionário, 95% são servidores efetivos, representando um total de 38 (trinta e oito) servidores da amostra, e 5% são servidores que possuem função gratificada, porcentagem que corresponde a 2 (dois) servidores. Estes últimos são servidores com cargo efetivo na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, mas não da SRE Uberlândia. Dentre eles, 50% são cargos de nível técnico e os outros 50% se referem a cargos de nível superior.

A respeito do conhecimento dos servidores sobre o processo de Avaliação de Desempenho realizado na instituição e, considerando a resposta de todos os quarenta entrevistados, 48% dos entrevistados, que representam 21 servidores, responderam que tem pouco conhecimento a respeito do assunto, 52% que correspondem a 19 (dezenove)

servidores, responderam que tem conhecimento total e nenhum entrevistado alega desconhecer o processo. Conforme ilustrado no gráfico 1 abaixo:

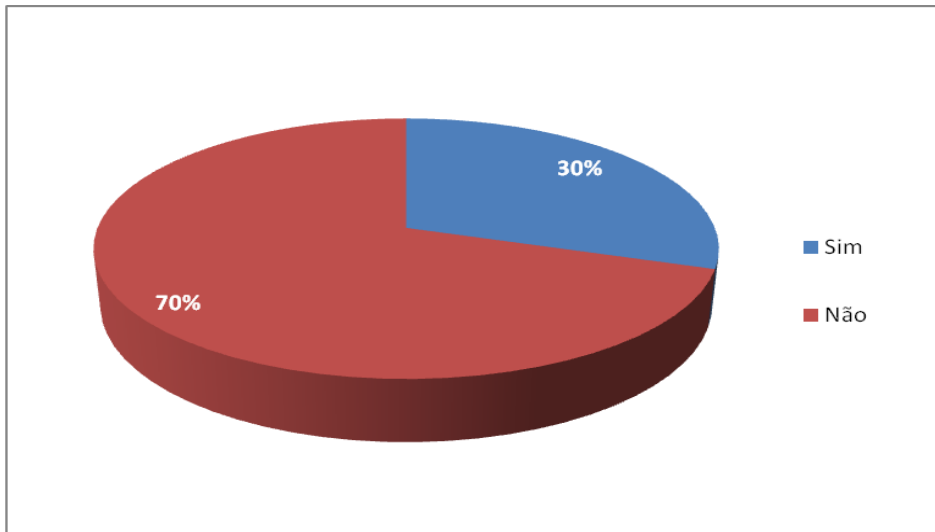
Gráfico 1 - Você conhece o Processo de Avaliação de Desempenho realizado na instituição?



Fonte: Questionário elaborado pela autora

Quando perguntado se a Avaliação de Desempenho é fator de motivação no trabalho, 26 (vinte e seis) respondentes optaram por justificar sua resposta, um deles justificou da seguinte maneira: “A avaliação não é realizada conforme o desempenho real do servidor”. Já outro servidor respondeu: “Toda vez que sou avaliada, me sinto motivada a aprimorar mais os meus conhecimentos”. Dentre os respondentes, 70% que representam 28 (vinte e oito) servidores, disseram que não, a avaliação de desempenho não é fator de motivação no trabalho e 30%, que diz respeito a um quantitativo de 12 (doze) servidores, disseram que sim, é fator de motivação, conforme mostra o gráfico 2 abaixo:

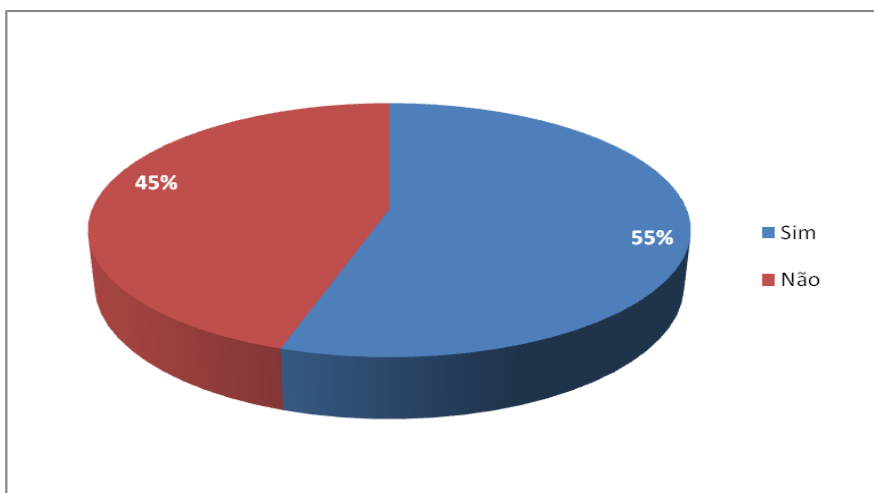
Gráfico 2 - Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho é fator de motivação em seu trabalho?



Fonte: Questionário elaborado pela autora

Sobre o questionamento feito aos servidores, se os mesmos concordam ou não com os critérios da Avaliação, 55% dos entrevistados, que correspondem a 22 (vinte e dois) servidores, responderam que concordam com os critérios da Avaliação e 45%, porcentagem esta que representa 18 (dezoito) servidores, responderam que não concordam com os critérios da Avaliação. Quanto às justificativas apresentadas por 13 (treze) servidores que não concordam com os critérios de avaliação, grande parte deles considera os critérios subjetivos e superficiais. Entretanto 6 (seis) entrevistados que concordam com os critérios de avaliação, fizeram críticas a respeito do uso destes pela comissão avaliadora, citando por exemplo, o uso duvidoso dos critérios e a falta de seriedade no processo conforme gráfico 3 abaixo:

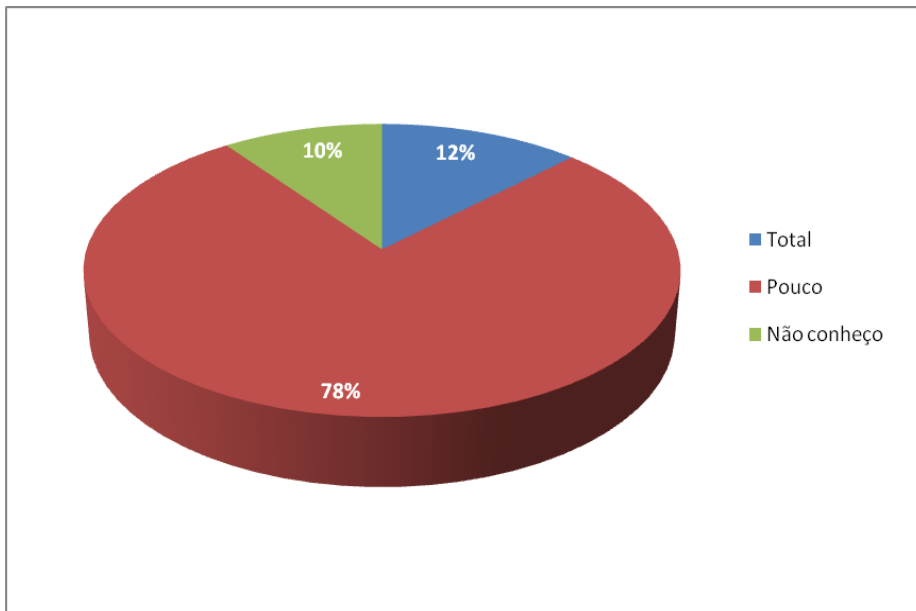
Gráfico 3 - Você concorda com os critérios de Avaliação?



Fonte: Questionário elaborado pela autora

Apesar da legislação que rege a Avaliação de Desempenho ser de domínio público, ao serem questionados a respeito do conhecimento da mesma, 78%, que correspondem a 31 (trinta e um) servidores, responderam que conhecem pouco sobre a legislação que rege a avaliação de desempenho, já 10%, que representam 4 (quatro) servidores, não conhecem e somente 12%, porcentagem referente a 5 (cinco) respondentes, tem conhecimento total da legislação conforme representado no gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 - Qual o nível do seu conhecimento a respeito das legislações que regem a Avaliação de Desempenho?



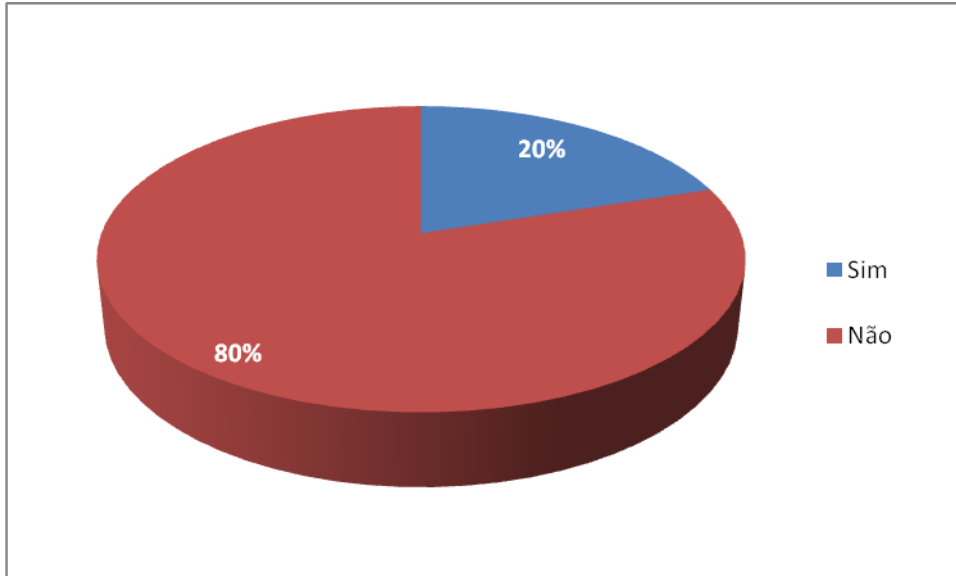
Fonte: Questionário elaborado pela autora

Como representado no gráfico 5, sobre a eficiência e eficácia da Avaliação de Desempenho, nota-se que 32 (trinta e dois) dos 40 (quarenta) entrevistados, ou 80% do total de entrevistados, não consideram a Avaliação de Desempenho eficiente e tampouco eficaz. Para 20% dos respondentes, ou seja, 8 (oito) servidores, a Avaliação de Desempenho é eficiente e eficaz. As críticas mais citadas pelos 23 (vinte e três) servidores que justificaram suas respostas foram em relação ao fato de que ela não traz impacto significativo nas condições de trabalho, não traz melhoria na qualidade do serviço.

Um servidor respondente, que justificou sua resposta, fez uma crítica a respeito desta eficiência e eficácia, dizendo: “Não, porque em muitos a avaliação não é feita de forma séria e honesta, mas sim fazendo a política da boa vizinhança”. Outro servidor cita o fato de

que a comissão avaliadora para ser eficiente e eficaz, precisaria, pelo menos, passar por um processo de capacitação antes do desempenho de sua função.

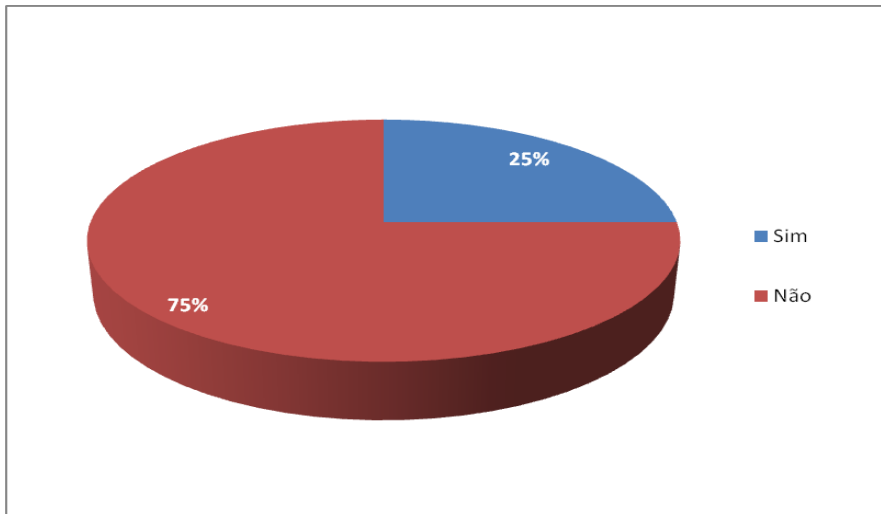
Gráfico 5 - Considera a Avaliação de Desempenho eficiente e eficaz?



Fonte: Questionário elaborado pela autora

Sobre como os servidores veem a impessoalidade e imparcialidade da comissão avaliadora, alguns servidores responderam não ser imparcial por atender a interesse de chefias, por temer retaliações de colegas, por realizar uma avaliação baseada em critérios pessoais e parciais, até mesmo em algumas situações mantendo a nota concebida anteriormente. Para 75%, que correspondem a 30 (trinta) servidores do total de entrevistados, a comissão avaliadora não está preparada para realizar uma avaliação impessoal e imparcial e 25%, representando 10 (dez) respondentes, disseram que acreditam na impessoalidade e imparcialidade da comissão avaliadora, conforme gráfico 6 abaixo:

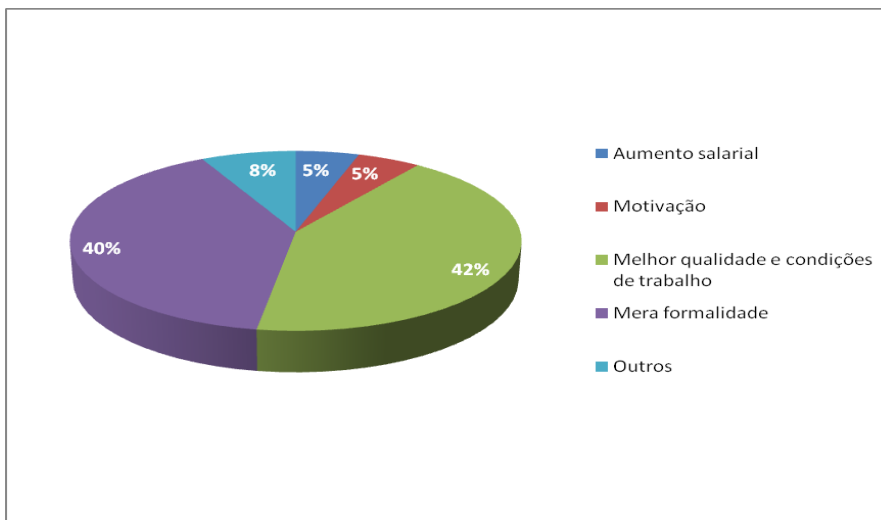
Gráfico 6 - Na sua opinião a comissão avaliadora é preparada para realizar uma avaliação impessoal e imparcial?



Fonte: Questionário elaborado pela autora

Perguntado sobre qual o objetivo a ser alcançado pela Avaliação de Desempenho, representado no gráfico 7, 42% dos entrevistados, percentual este que corresponde a 17 (dezessete) servidores, acreditam que seja melhor qualidade e condições de trabalho, 40%, representados por 16 (dezesseis) respondentes, disseram ser mera formalidade, 5% dos respondentes, correspondente a 2 (dois) servidores, acreditam que a motivação é o objetivo a ser alcançado, 5%, que em número de servidores representam 2 (dois) respondentes, identificou o aumento salarial o objetivo a ser alcançado pela avaliação de desempenho e, 8%, que correspondem a 3 pessoas, cogitam outros objetivos diferentes dos já identificados anteriormente, mas não foram citados.

Gráfico 7 - Na sua opinião, qual o objetivo a ser alcançado pela Avaliação de Desempenho?



Fonte: Questionário elaborado pela autora

Por meio da técnica de observação direta, observou-se que a nota dada para determinado servidor pode ter efeitos tanto na qualidade do serviço prestado, quanto na motivação em relação a suas atividades e seu ambiente de trabalho. Nota-se que a maioria dos servidores que entendem que sua nota está abaixo de sua capacidade, eficiência e eficácia com o serviço prestado, seu comportamento muda, tendo como característica a desmotivação e sentimento de injustiça, impactando no resultado final do serviço a ser entregue.

Situação diferente se dá para o servidor que considera sua nota condizente com a qualidade do serviço prestado, este mantém-se motivado. Porém, observa-se que alguns servidores a quem são atribuídas notas altas o rendimento e a qualidade do serviço também são afetados, a situação de conforto que estes servidores se encontram gera acomodação, e, automaticamente, não se atualizam, e tampouco buscam crescimento profissional ou pessoal, uma vez que não visualizam nenhum ganho ou melhoria a mais.

Portanto, o contato direto com os servidores avaliados, possibilitou a observação de que o comportamento de cada um se dá por suas expectativas e pelo seu entendimento a respeito do significado da avaliação de desempenho. Nem sempre o fato de ser atribuída uma nota alta para determinado servidor é sinônimo de mais eficácia e eficiência na entrega dos resultados. Como também foi possível notar que uma parte pequena dos servidores que obtiveram notas abaixo do esperado por eles, não são atingidos por este fator e o serviço prestado por eles não apresenta modificações negativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar todo o processo de Avaliação de Desempenho dentro da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia, levantando dados a respeito de sua aplicação, considerando as legislações vigentes a respeito do referido processo, como também a visão dos servidores a respeito do assunto, e seu impacto na vida dos servidores e na evolução do trabalho prestado pela instituição.

Como vimos, a Avaliação de Desempenho advém do “Choque de Gestão”, implantado pelo governo de Minas Gerais em 2003, com a expectativa de modernização da máquina pública estadual, trazendo para o serviço público novas práticas, como também práticas já existentes e utilizadas na iniciativa privada. Dentre estas mudanças e inovações vieram as Avaliações de Desempenho, como ferramenta capaz de orientar o planejamento, capacitar e melhorar a qualidade das atividades prestadas pela instituição.

Em termos legais, observou-se que a instituição cumpre todos os quesitos legais para o cumprimento da Avaliação de Desempenho dos servidores, seguindo, de acordo com a legislação vigente todas as etapas do processo: O preenchimento do PGDI, que é o momento onde o servidor realiza sua autoavaliação, identificando também seus potenciais e suas fraquezas em relação ao seu desempenho, a constituição da comissão avaliadora, constituída de servidores eleitos pelos seus pares e indicação da chefia imediata, a faculdade que é atribuída ao servidor para ser entrevistado ou não antes do processo avaliatório, o preenchimento do Termo de Avaliação, a atribuição de notas e posteriormente a notificação do resultado obtido, o momento destinado ao Pedido de Reconsideração, quando existe discordância do servidor a respeito da nota atribuída a ele, e por fim, a inserção das notas de todos os servidores no sistema.

Percebe-se que apesar de todos os servidores da instituição estudada, obrigatoriamente, serem submetidos à Avaliação de Desempenho, número bastante expressivo destes servidores não conhece a legislação vigente que rege o processo. Conseqüentemente, a comissão avaliadora também não possui tal conhecimento, e não passa por nenhum processo de capacitação antes de exercer sua função. Ela é eleita de forma involuntária, através do voto dos demais servidores da instituição, sendo um dos membros indicado pela chefia imediata.

De modo geral, os servidores que responderam ao questionário proposto na pesquisa concordam com os critérios da Avaliação de Desempenho, apesar de muitos relatarem sua

superficialidade e subjetividade, como também a discordância de alguns a respeito da forma como a comissão avaliadora se utiliza de tais critérios no momento da avaliação.

Observou-se, após relatos de servidores no questionário aplicado, que grande parte dos servidores considera a comissão avaliadora despreparada para realizar uma avaliação impessoal e imparcial, cobrando capacitação para a comissão e maior clareza dos envolvidos para que o processo se torne mais justo e objetivo. Pode-se notar que existe entre os servidores a ideia de que a comissão avaliadora realiza a avaliação de modo amistoso por receio de possíveis retaliações dos colegas.

No que tange a eficiência e eficácia do processo de Avaliação de Desempenho, as críticas se deram devido ao fato de que grande número dos entrevistados relataram que a Avaliação de Desempenho não impacta de forma significativa o desenvolvimento profissional e não traz as melhorias necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Apesar das críticas, alguns servidores entendem que o processo está em construção, se aprimorando e renovando a cada ano e acreditam que se trata de uma estruturação que requer tempo e experiência para atingir todos os seus objetivos.

Outra constatação relevante se dá pelo fato dos servidores apontarem como objetivo a ser alcançado pela Avaliação de Desempenho, a mera formalidade do processo, realizando o mesmo apenas para cumprimento da legislação vigente. Outros acreditam que seja por melhor qualidade e condições de trabalho, relatando que o processo ideal seria ter como objetivo a melhor qualidade e condições de trabalho, porém, para os entrevistados, a realidade é que o processo é realizado por mera formalidade.

Desde a implantação do processo de avaliação de desempenho até os dias atuais, não houve nos registros da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia relato de nenhum caso em que algum servidor tenha sido reprovado no estágio probatório, sugerindo que este tipo de avaliação não esteja cumprindo a sua função em sua totalidade.

Portanto, a Avaliação de Desempenho realizada na Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia, está sendo realizada dentro da legalidade requerida, como também dentro das regras implantadas pelo Governo de Minas Gerais. No entanto, para que se possa aliar a teoria à prática, o processo de Avaliação de Desempenho precisa ser entendido como um processo que visa atingir seus objetivos e atender a expectativa de ser um orientador para o planejamento, capacitação e melhoria no desenvolvimento do trabalho.

São necessárias ações para que os servidores conheçam e sejam capacitados a respeito de todo o processo e etapas da Avaliação de Desempenho, para que eles conheçam a ferramenta na teoria, fazendo parte do processo, auxiliando nas melhorias, inovações e construindo juntos o resultado final a ser atingido.

Percebe-se que outro fator de grande importância é capacitar a comissão avaliadora, tanto no conhecimento aprofundado da legislação do processo de Avaliação de Desempenho, como também em técnicas e estudos voltados à capacidade de realizar uma avaliação seguindo critérios justos, claros e objetivos, tornando o processo avaliatório impessoal, imparcial e transparente.

Acredito que o processo de Avaliação de Desempenho e toda a sua estrutura está em construção dentro da Superintendência Regional de Ensino, como também no Governo do Estado de Minas Gerais. A longo prazo, caso o processo seja levado a sério pelos gestores e servidores, será possível fazer desta ferramenta uma aliada importante para se alcançar melhor desempenho profissional, melhor qualidade do serviço prestado pela instituição, orientar os gestores ao traçarem metas e objetivos a serem atingidos e aumentar a eficiência e a produtividade. Para tanto, todo o processo e seus envolvidos necessitam entender o papel de cada um dentro deste contexto e, principalmente, seu papel dentro da instituição.

Este trabalho permite que possíveis análises, pesquisas e outros trabalhos a respeito do assunto venham a ser desenvolvidos, com o intuito de verificar inovações, mudanças e até mesmo transformações no processo de Avaliação de Desempenho, como também na percepção dos servidores a respeito.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão**. Disponível em: www.seplag.mg.gov.br. Acesso em 01/04/2018.

BARBI, André. **Cidadania e Democracia**. 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320442709_Avaliacao_do_nivel_de_conhecimento_e_satisfacao_dos_funcionarios_da_Divisao_Tecnica_Academica_da_Faculdade_de_Odontologia_do_campus_de_Aracatuba_-_UNESP_-_sobre_o_Sistema_de_Acompanhamento_de_Desenvol>. Acesso em abril de 2018.

BARBOSA, Lívia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 120, n. 3, p.58-102, 1996.

BARRATTO, Jussara Salette May. PEIXER, Élcio. **Avaliação de Desempenho do Servidor Público**. Universidade de Santa Catarina, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. V. 2 Coleção: métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 314p.

GUIMARÃES, T. A. Estrutura Organizacional: Um Estudo Exploratório a Respeito dos Componentes Administrativos e de Supervisão. In: **Anais do 22º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)** Foz do Iguaçu-PR, 1998.

GUIMARÃES, T. A. Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32 (6), p. 43-61, nov/dez, 1998.

LOTTA, G. S. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE-Eletrônica, Volume 1, Número 2, Jul-Dez/2002. Editora Fundação Getúlio Vargas. São Paulo – SP.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 4.851, de 28 de dezembro de 2011.** Disponível em: www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45851&ano=2011. Acesso em 01/07/2018.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.672, de 4 de dezembro de 2003.** Disponível em: www.seplag.mg.gov.br. Acesso em 01/04/2018.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004.** Disponível em: www.seplag.mg.gov.br. Acesso em 01/04/2018.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007.** Disponível em: [HTTPS://www.almg.mg.gov.br/consulte/legislacao/completa.html?tipo=DEC&num=4459&ano=2007](https://www.almg.mg.gov.br/consulte/legislacao/completa.html?tipo=DEC&num=4459&ano=2007). Acesso em 01/07/2018.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008.** Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao>. Acesso em 29/07/2018.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.182, de 28 de setembro de 2009.** Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao>. Acesso em 02/07/2018.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003.** Disponível em: www.seplag.mg.gov.br. Acesso em 01/04/2018.

MINAS GERAIS. **Resolução SEPLAG nº 15, de 22 de março de 2004.** Disponível em: www.seplag.mg.gov.br. Acesso em 01/04/2018.

MINAS GERAIS. **Resolução SEPLAG nº 23, de 22 de abril de 2004.** Disponível em: www.seplag.mg.gov.br. Acesso em 01/04/2018.

Minas Gerais, **Resolução Conjunta SEPLAG/ SEE nº 7110 de 06 de Julho de 2009.** Disponível em:

<http://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1661&Itemid=100061>. Acesso em 02/07/2018.

PEREIRA, José Matias. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3°.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho**: nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTr, 1990. 170p.

TOMIO, Elenice; RAMOS, Paulo. **Avaliação de Desempenho do Servidor Público**. Vol. 1 n. 4. Revista Técnico-Científica do ICPG; jan.-mar./2004.

APÊNDICE

Questionário desenvolvido pela autora como parte do processo de pesquisa e coleta de dados, requisito para conclusão do curso de pós graduação em Gestão Pública na Universidade Federal de São João Del Rei, e somente será utilizado para este fim.

<p>Caro(a) participante,</p> <p>Estou realizando uma pesquisa sobre a Avaliação de Desempenho na SRE Uberlândia com o objetivo de identificar os principais pontos de atenção na implementação dessa avaliação e coletar dados sobre ela. Esta pesquisa, faz parte da metodologia para elaboração do TCC da Universidade Federal de São João Del Rei, do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública.</p> <p>Conto com sua colaboração e agradeço, antecipadamente, sua disponibilidade.</p> <p>Muito obrigada!</p>
<p>Instruções: Leia com atenção e preencha, adequadamente, cada uma das questões. São permitidas <u>apenas uma resposta por pergunta</u></p>
<p>1. Qual o seu cargo na Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia?</p> <p><input type="checkbox"/> Efetivo</p> <p><input type="checkbox"/> Designado</p> <p><input type="checkbox"/> Cargo em Comissão</p> <p><input type="checkbox"/> Função Gratificada</p> <p>2. O seu cargo é de nível técnico ou superior?</p> <p><input type="checkbox"/> Técnico</p> <p><input type="checkbox"/> Superior</p> <p>3. Você conhece o Processo de Avaliação de Desempenho realizado na instituição?</p> <p><input type="checkbox"/> Total</p> <p><input type="checkbox"/> Pouco</p> <p><input type="checkbox"/> Não conheço</p> <p>4. Já foi avaliado alguma vez?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p>5. Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho é fator de motivação em seu trabalho?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p>Por que? _____</p> <p>6. Você concorda com os critérios de Avaliação?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p>Por que? _____</p> <p>7. Qual o nível do seu conhecimento a respeito das legislações que regem a Avaliação de Desempenho?</p> <p><input type="checkbox"/> Total</p> <p><input type="checkbox"/> Pouco</p> <p><input type="checkbox"/> Não conheço</p> <p>8. Considera a Avaliação de Desempenho eficiente e eficaz?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p>Por que? _____</p> <p>9. Na sua opinião a comissão avaliadora é preparada para realizar uma avaliação impessoal e imparcial?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p>Por que? _____</p> <p>10. Na sua opinião, qual o objetivo a ser alcançado pela Avaliação de Desempenho?</p> <p><input type="checkbox"/> Aumento salarial</p> <p><input type="checkbox"/> Motivação</p> <p><input type="checkbox"/> Melhor qualidade e condições de trabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Mera formalidade</p> <p><input type="checkbox"/> Outros _____</p>

ANEXO A – PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – PGDI

	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	ANEXO I PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL - PGDI	Nº de Folhas: 01/02
---	---	--	------------------------

O preenchimento do PGDI é o momento de planejar, negociar e acordar as principais ações que o servidor precisará desenvolver durante o ciclo de avaliação. Esta ferramenta, quando bem utilizada, auxiliará na melhoria do trabalho e no desenvolvimento das competências do servidor, facilitará o alcance de metas da equipe e organizacionais, e definirá com clareza as responsabilidades de cada servidor promovendo uma gestão de pessoas mais ativa e eficiente.

O PGDI subsidiará o processo de avaliação de desempenho, cabendo à chefia preenchê-lo em conjunto com o servidor.

Identificação do servidor avaliado

NOME:	MASP:
UNIDADE DE EXERCÍCIO:	CARGO:

Identificação da chefia imediata

NOME:	MASP:
-------	-------

Ciclo de avaliação __/__/__ a __/__/__

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS SERVIDORES:		
<i>COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL</i>	<i>FOCO EM RESULTADOS</i>	<i>FOCO NO CLIENTE</i>
<i>INOVAÇÃO</i>	<i>TRABALHO EM EQUIPE</i>	

1. PLANEJAMENTO

Campo 1.1. Liste as principais entregas (produtos, projetos, etc.) acordadas com o servidor. Lembre-se de considerar o Acordo de Resultados, definindo as contribuições do servidor para o alcance das metas da equipe e/ou da instituição.

Campo 1.2. Para cada entrega acordada relacione as competências, conhecimentos e/ou habilidades que o servidor precisará desenvolver para auxiliar no alcance dos resultados esperados.

Campo 1.3 Descreva orientações/ caminhos que podem ser trilhados para promover sua aprendizagem, visando qualificar o servidor para execução da entrega acordada.

1.1 Entregas acordadas (produtos, projetos, etc.)*	
1.2 Competências** / Conhecimentos / Habilidades*	1.3 Ações de Desenvolvimento*

*Cite quantos itens achar necessário. **Recorra a descrição das competências.

	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	ANEXO I PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL - PGDI	Nº de Folhas: 02/02
---	---	--	------------------------

2. PONTOS FORTES

Neste campo cite os pontos de destaque do servidor, habilidades e atitudes que ele possui e que facilitam o cumprimento das atividades dentro da organização (máximo de 8 itens).

1		2	
3		4	
5		6	
7		8	

Data: __/__/____

Assinatura Servidor

Assinatura Chefia Imediata

3. ACOMPANHAMENTOS

As ponderações sobre pontos fortes e fracos aceleram o processo de autodesenvolvimento e capacitação. O *feedback*, portanto, é uma ferramenta eficaz para melhoria do desempenho pessoal e profissional. Baseie seu *feedback* em fatos ocorridos ao longo do ciclo de avaliação e não em opiniões.

Neste campo a chefia deve verificar se as entregas acordadas (produtos, projetos, etc.) estão de acordo com o estabelecido, além de acompanhar se o servidor melhorou seu desempenho por meio das ações de desenvolvimento.

Durante os *feedback's* / acompanhamentos com o servidor é possível rever e alterar o que foi acordado!

1º Acompanhamento	Data: __/__/____	2º Acompanhamento	Data: __/__/____
Assinatura Servidor: Assinatura Chefia Imediata:		Assinatura Servidor: Assinatura Chefia Imediata:	

Identifica as necessidades do cliente (interno e/ou externo) para atendimento ou direcionamento adequado de suas demandas.																				
Propõe soluções tempestivas e de qualidade, considerando as necessidades e especificidades do cliente.																				
Atende o cliente (interno e/ou externo) com atenção, presteza e efetividade, buscando sua satisfação.																				
Conhecimentos: Direitos e deveres do cidadão Estrutura Organizacional Projetos, produtos e serviços Processos de trabalho	Habilidades: Agilidade Administração do tempo Comunicação escrita Comunicação verbal Saber ouvir Solução de problemas										Atitudes: Ser assertivo Ser coerente Ser cordial Ser empático Ser educado Ser objetivo Ser perceptivo Ser prestativo Ter autocontrole									

**** NOTA FINAL DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ****

* MÉDIA DAS PONTUAÇÕES ATINGIDAS EM CADA UMA DAS CONTRIBUIÇÕES EFETIVAS / ** MÉDIA DAS PONTUAÇÕES ATINGIDAS EM CADA UMA DAS COMPETÊNCIAS



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS
ANEXO II**

Fis.04 / 05

6 - NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Notificação ao (à) servidor (a) acerca do Resultado da Avaliação de Competências, correspondente ao ciclo de avaliação compreendido entre / / a / / .

Pontuação alcançada: pontos.

7 - ASSINATURA DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

CHEFIA IMEDIATA:	MEMBRO:
MEMBRO:	MEMBRO:
MEMBRO:	MEMBRO:

DATA DA AVALIAÇÃO:

_____ / _____ / _____
DATA

7.1.- ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A) E DATA DA NOTIFICAÇÃO:

_____ / _____ / _____
DATA

ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A)

7.2.- ASSINATURA DAS TESTEMUNHAS (QUANDO FOR O CASO)

TESTEMUNHA 1:

TESTEMUNHA 2:



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS
ANEXO II**

Fls.05 / 05

COMPROVANTE DE NOTIFICAÇÃO DO SERVIDOR
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Notificação ao (à) servidor (a) acerca do

Resultado da Avaliação de Competências, correspondente ao ciclo de avaliação compreendido entre / / a / / .

Pontuação alcançada: pontos.

PONTOS POR COMPETÊNCIA	
COMPETÊNCIA	PONTOS
FOCO EM RESULTADOS	
INOVAÇÃO	
TRABALHO EM EQUIPE	
COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	
FOCO NO CLIENTE	
NOTA FINAL DA AVALIAÇÃO	

DATA DA NOTIFICAÇÃO: ____ / ____ / ____

 ASSINATURA DO RESPONSÁVEL PELA NOTIFICAÇÃO e MASP

ANEXO C – TERMO DE AVALIAÇÃO - ADI



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Período avaliatório: 01/01/____ a 31/12/____

ANEXO II

(a que se refere a Resolução SEPLAG/SEE nº 7110, de 06 de julho de 2009)

TERMO DE AVALIAÇÃO – PARTE I

Pag. 01/02

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)		
Nome	MASP	Nº Adm.cargo
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada () Sim () Não Especificar:	
Unidade de Exercício	SRE	
IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO		
1) Nome do Presidente da Comissão	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
2) Nome do membro titular	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
3) Nome do membro titular	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
4) Nome do membro titular	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - ADI		
A Comissão de Avaliação notifica ao servidor avaliado o resultado da ADI, realizada no período avaliatório compreendido entre 01/01/____ e 31/12/____.		
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO	
Critério I - Desenvolvimento Profissional		
Critério II - Relacionamento Interpessoal		
Critério III - Compromissos Profissional e Institucional		
Critério IV - Habilidades Técnicas e Profissionais		
PONTUAÇÃO TOTAL		
<p style="text-align: center;">Estou ciente do resultado de _____ pontos que me foi atribuído pela Comissão de Avaliação da ADI.</p> <p style="text-align: center;">Local: _____ Data da notificação: ____/____/____</p> <p style="text-align: center;"> _____ Assinatura do servidor avaliado _____ Assinatura do responsável pela notificação / MASP </p>		
ASSINATURA DE TESTEMUNHAS (EM CASO DE RECUSA DO SERVIDOR EM ASSINAR)		
_____ Testemunha 1 - Servidor / Masp	_____ Testemunha 2 - Servidor / Masp	



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Período avaliatório:
01/01/____ a 31/12/____

ANEXO II – TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE I

Pág. 02/02

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)		
Nome	MASP	Nº Adm./cargo
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada () Sim () Não Especificar:	
Unidade de Exercício	SRE	

SÍNTESE DA ENTREVISTA

Data: ____/____/____

Assinatura servidor: _____

PROPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO ACERCA DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR

(a que se refere o art. 6º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003)

a) Selecionar o tema que melhor especifica a necessidade de capacitação do servidor.

- | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| () ética | () técnicas de ensino | () informática |
| () planejamento | () gestão de projetos escolares | () redação oficial |
| () relacionamento interpessoal | () avaliação da aprendizagem | () outro / especificar |

b) Sugestões para melhoria do desempenho do servidor:

Assinatura chefia imediata/masp: _____

ANEXO D – TERMO DE AVALIAÇÃO – QUANDO HOUVER MANIFESTAÇÃO DE REPRESENTANTE DE SINDICATO OU ASSOCIAÇÃO



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Período avaliatório:
01/01/____ a 31/12/____

ANEXO II – TERMO DE AVALIAÇÃO – PARTE I

(Formulário opcional: quando houver manifestação de representante de sindicato ou associação)

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)		
Nome	MASP	Nº Adm./cargo
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada () Sim () Não Especificar:	
Unidade de Exercício	SRE	
MANIFESTAÇÃO DO REPRESENTANTE DE SINDICATO OU ASSOCIAÇÃO		
Nome do Sindicato ou Associação:		
Data: ____/____/____ Assinatura representante sindicato/ RG: _____		
Observações:		

ANEXO E – TERMO DE AVALIAÇÃO - AED



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

_____ ^a Etapa de AED: ____/____/____ a ____/____/____

ANEXO III – TERMO DE AVALIAÇÃO – PARTE I

Pág. 01/02

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)		
Nome	MASP	Nº Adm./cargo
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada () Sim () Não Especificar:	
Unidade de Exercício	SRE	
IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO		
1) Nome do Presidente da Comissão	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
2) Nome do membro titular	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
3) Nome do membro titular	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
4) Nome do membro titular	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO - AED		
A Comissão de Avaliação notifica ao servidor avaliado o resultado da AED, realizada na etapa de avaliação, compreendida entre ____/____/____ a ____/____/____. A frequência apurada na ____ etapa foi de ____%.		
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO	
Critério I - Desenvolvimento Profissional		
Critério II - Relacionamento Interpessoal		
Critério III - Compromissos Profissional e Institucional		
Critério IV - Habilidade Técnicas e Profissionais		
PONTUAÇÃO TOTAL		
Estou ciente do resultado de ____ pontos que me foi atribuído pela Comissão de Avaliação da AED na ____ etapa. Local: _____ Data da notificação: ____/____/____ <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> _____ Assinatura do servidor avaliado _____ Assinatura do responsável pela notificação / MASP </div>		
ASSINATURA DE TESTEMUNHAS (EM CASO DE RECUSA DO SERVIDOR EM ASSINAR)		
_____ <small>Testemunha 1 - Servidor / Masp</small>	_____ <small>Testemunha 2 - Servidor / Masp</small>	



_____ª Etapa de AED: ____/____/____ a ____/____/____

ANEXO III – TERMO DE AVALIAÇÃO – PARTE I

Pág. 02/02

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)		
Nome	MASP	Nº Adm./cargo
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada () Sim () Não Especificar:	
Unidade de Exercício	SRE	

SÍNTESE DA ENTREVISTA

Data: ____/____/____ Assinatura servidor: _____

PROPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO ACERCA DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR

a) Selecionar o tema que melhor especifica a necessidade de capacitação do servidor.

() ética	() técnicas de ensino	() informática
() planejamento	() gestão de projetos escolares	() redação oficial
() relacionamento interpessoal	() avaliação da aprendizagem	() outro / especificar

b) Sugestões para melhoria do desempenho do servidor:

Assinatura chefia imediata/masp: _____

ANEXO F – PARECER CONCLUSIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

ANEXO IV - PARECER CONCLUSIVO DA AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)				
Nome	MASP	Nº Adm./cargo		
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada () Sim () Não Especificar:			
Unidade de Exercício	SRE			
IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO				
1) Nome do Presidente da Comissão	Masp			
Assinatura:	Cargo/função			
2) Nome do membro titular	Masp			
Assinatura:	Cargo/função			
3) Nome do membro titular	Masp			
Assinatura:	Cargo/função			
4) Nome do membro titular	Masp			
Assinatura:	Cargo/função			
3. NOTIFICAÇÃO DO RESULTADO REGISTRADO NO PARECER CONCLUSIVO DA AED				
CRITÉRIOS	1ª etapa ____/____/____ a	2ª etapa ____/____/____ a	3ª etapa ____/____/____ a	Pontuação MÉDIA do somatório das etapas
Critério I - Desenvolvimento Profissional				
Critério II - Relacionamento Interpessoal				
Critério III - Compromissos Profissional e Institucional				
Critério IV - Habilidades Técnicas e Profissionais				
PONTUAÇÃO TOTAL				
FREQUENCIA PERCENTUAL ³				
Tendo em vista o resultado obtido, a Comissão de Avaliação notifica o servidor e conclui que o mesmo foi considerado:				
() APTO _____% () INAPTO _____% () INFREQUENTE _____%				
Estou ciente do resultado de _____ pontos referente à média do somatório do resultado das etapas que me foi atribuído pela Comissão de Avaliação na AED.				
Data da notificação: ____/____/____				
Assinatura do servidor avaliado / MASP _____				
7. ASSINATURA DE TESTEMUNHAS (EM CASO DE RECUSA DO SERVIDOR EM ASSINAR)				
_____ Testemunha 1 - Servidor / Masp		_____ Testemunha 2 - Servidor / Masp		

¹ Preencher os conceitos “apto” ou “inapto”, conforme a média da pontuação obtida nas três etapas, após o término da 3ª etapa da AED e somente depois de julgados pedido de reconsideração (Comissão de Avaliação) e recurso (Comissão de Recurso).

² Nos casos de conceito “infrequente” ou “inapto”, o servidor possui prazo de 10 dias, a contar do resultado do Parecer Conclusivo, para interpor RECURSO ao titular da Secretaria de Estado de Educação.

³ Registrar o percentual de FREQUÊNCIA relativo à carga horária total da etapa, subtraindo o total de faltas ao trabalho.