



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ANA CLÁUDIA SILVA SANTOS

A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DA EDUCAÇÃO NO ESTADO DE MINAS GERAIS.

ARAXÁ

2018

ANA CLÁUDIA SILVA SANTOS

A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DA EDUCAÇÃO NO ESTADO DE MINAS GERAIS.

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

Orientador: Dr. Eduardo Sérgio da Silva

ARAXÁ

2018

Santos, Ana Cláudia Silva

A contribuição da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos servidores públicos da educação no estado de Minas Gerais. / Ana Cláudia Silva Santos. Araxá, 2018.

32 f.

Orientador: Dr. Eduardo Sérgio da Silva

Monografia (Lato Sensu) – Universidade Federal de São João Del-Rei – UFSJ –
Especialização em Gestão Pública.

1. Avaliação de Desempenho 2. Servidor Público 3. Gestão Pública

ANA CLÁUDIA SILVA SANTOS

A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA EDUCAÇÃO NO ESTADO DE
MINAS GERAIS.

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

Aprovada em: 15 de setembro de 2018.

Prof. Dr. Eduardo Sérgio da Silva (UFSJ)
(Orientador)

Profª M.e Layane Campos Soares
(UFVJM)

Dedico mais essa conquista na minha vida àqueles que fazem parte dela, aos que me amam incondicionalmente. Em especial ao meu esposo Alencar por sua dedicação a nossa família, as minhas filhas Tatielly e Maria Fernanda que são a razão da minha vida.

RESUMO

Com o advento das reformas administrativas no Brasil, foi instituída a avaliação de desempenho, um mecanismo cujo principal objetivo é controlar a qualidade dos serviços prestados por cada servidor de uma empresa ou instituição. Desta forma este trabalho aborda a temática referente à avaliação de desempenho do servidor público e as influências deste mecanismo na qualidade profissional do servidor. Para tanto realizou-se uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, seu conceito e legislações vigentes, para dar embasamento a aplicação de um posterior questionário para levantamento de dados com funcionários da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia – SRE/MG, por meio do qual se pode constatar que alguns servidores demonstram insatisfação com o processo de avaliação de desempenho, não a consideram eficaz, e, todos os outros dados coletados por meio do questionário indicaram a necessidade de modificações no processo de avaliação de desempenho do servidor público; algumas sugestões de mudanças foram mencionadas pelos servidores entrevistados e entre elas se destaca a necessidade de acompanhamento individualizado da atividade do servidor com base nas falhas indicadas pela avaliação de seu desempenho a fim de aprimorar sua atividade profissional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Servidor Público. Gestão Pública.

ABSTRACT

With the advent of administrative reforms in Brazil, performance evaluation was instituted, a mechanism whose main objective is to control the quality of the services provided by each server of a company or institution. In this way, this work addresses the issue of public server performance evaluation and the influence of this mechanism on the professional quality of the server. For this, a bibliographical research was carried out on the subject, its concept and current legislation, to base the application of a subsequent questionnaire for data collection with employees of the Regional Superintendence of Education of Uberlândia - SRE / MG, through which may find that some servers demonstrate dissatisfaction with the performance evaluation process, do not consider it effective, and all other data collected through the questionnaire indicated the need for modifications in the performance evaluation process of the public servant; some suggestions for changes were mentioned by the interviewed servers and among them the need for individualized monitoring of server activity is highlighted based on the failures indicated by the evaluation of their performance in order to improve their professional activity.

Keywords: Performance Evaluation, Public Server, Public Management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Perfil do Servidor.....	24
-------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AED	Avaliação Especial de Desempenho
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
ANE	Analista Educacional
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DIPE	Diretoria de Pessoal
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TDE	Técnico de Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Objetivos	10
2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – CONCEITO, EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ASPECTOS GERAIS	11
3	MÉTODOS UTILIZADOS PARA O EMPREGO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
4	RESOLUÇÃO SEPLAG Nº001, DE 03 DE JANEIRO DE 2013	16
5	RESOLUÇÃO SEPLAG/SEE Nº 7.110/2009 - Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e Avaliação Especial de Desempenho (AED)	19
6	METODOLOGIA	23
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERENCIAS	28
	APÊNDICE A - Questionário	33

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho vem sendo cada dia mais utilizada, principalmente pelos órgãos públicos, como um mecanismo para o controle da qualidade dos serviços prestados por cada servidor. Esse mecanismo tem sido analisado em razão da dinâmica organizacional, da necessidade de mudança, de acontecimentos imprevisíveis e, em virtude dos processos de reestruturação, passa a assumir uma função de grande relevância no momento em que o gestor precisa decidir em situações de admissão e demissão. (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE 2010).

Chiavenato (1994) ao conceituar a Avaliação de Desempenho considera que:

Constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. (Chiavenato 1994, p.263)

No serviço público uma das funções primordiais da avaliação de desempenho é o levantamento de dados acerca da eficácia referente ao serviço prestado pelo servidor, com base nos resultados práticos do ano antecedente possibilitando que a avaliação posterior traga benefícios singulares ao órgão público. A avaliação de desempenho pode contribuir para a melhoria do serviço público, já que sua aplicação se dá como um monitoramento da qualidade do exercício de cada funcionário, e, assim, pode evitar que os funcionários fiquem respaldados pela estabilidade do cargo que ocupam deixando de atuar com eficiência.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de conhecer a Avaliação de Desempenho na esfera pública, sobretudo na área da educação, bem como os parâmetros adotados para avaliar o servidor e observar o cumprimento das legislações que regem as Avaliações de Desempenho.

Partindo desse princípio pode ser feito o seguinte questionamento: de que maneira a avaliação de desempenho contribui para a melhoria da atuação do funcionário público estável da área da educação?

A maioria dos profissionais que escolhem ingressar no serviço público não tem a ciência de que passarão periodicamente por processos de Avaliação de Desempenho, nem tampouco sabem quais os critérios serão avaliados. Assim sendo, a avaliação de desempenho ainda tem contribuído pouco para a melhoria do desempenho do funcionário público, por não ser formulada e aplicada com objetivos claramente estabelecidos para tal finalidade. A Avaliação de Desempenho regulamentada na Administração Pública Estadual é uma questão que necessita

de estudos e elucidações a fim de que seja empregada de maneira eficaz e não seja somente um dispositivo burocrático. Além disso, a escassez de pesquisas referentes à esfera pública faz com que os servidores que passam pela avaliação tenham a sensação de estarem perdidos e despreparados para as exigências de tal procedimento (TOMIO e RAMOS, 2004).

Em virtude da escassez de literatura referente à Avaliação de Desempenho (por se tratar de um tema relativamente recente) no setor público Estadual e da dificuldade que os gestores e servidores públicos têm em dominar esta ferramenta que contribui tanto com a instituição tanto com o profissional, a abordagem deste tema é importante para fins de orientar os participantes e esclarecer sobre sua relevância e objetivo para a Administração Pública e também para a sociedade que desfruta de seus serviços.

Por isso, esta pesquisa é importante, visto que procura conhecer a Avaliação de Desempenho na esfera pública, sobretudo na área da educação, os parâmetros adotados para avaliar o servidor e observar o cumprimento das legislações que regem as Avaliações de Desempenho. Esta é uma pesquisa de caráter dedutivo, na qual se parte de um estudo geral para atingir aspectos pontuais.

As legislações aqui discutidas estabelecem o que determina a lei acerca do processo de avaliação de desempenho, como quais servidores participam da avaliação, as etapas em que ela acontece e os critérios a serem avaliados. Desta forma serão apresentadas as evoluções das legislações desde o início da implantação da avaliação de desempenho no Brasil de maneira a evidenciar quais aspectos já foram modificados por lei.

1.1 Objetivos

- Geral: Conhecer o processo de avaliação de desempenho e a opinião dos servidores públicos sobre seus aspectos positivos e negativos.
- Específicos: (a) investigar os processos que englobam a Avaliação de Desempenho dos servidores públicos da área da educação e quais as contribuições dessa avaliação para o desenvolvimento profissional dos servidores; (b) analisar as disposições das legislações acerca da avaliação de desempenho; (c) investigar aspectos gerais do processo de Avaliação de Desempenho por meio de questionários com servidores da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia (MG), investigando de que maneira a Avaliação influencia o comportamento dos servidores que a ela são submetidos, quais os benefícios e prejuízos causados.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – CONCEITO, EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ASPECTOS GERAIS

Em seu artigo intitulado “Conceitos de Avaliação de Desempenho”, Lara e Silva (2004) consideram que:

A avaliação de desempenho humano deve ser encarada como um poderoso meio de resolver os problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações e não como um método burocrático e rotineiro de preenchimento de fichas e relatórios de avaliação. Ela foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho, sendo um processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. (LARA e SILVA 2004, p.54).

Pensando historicamente, desde quando um indivíduo passou a prestar serviços a outro, existe a avaliação de desempenho, visto que se começava então a avaliar aquilo que estava sendo feito pelo outro.

Neste sentido cabe ressaltar que

A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para tomada de decisão sobre qualquer situação que envolva uma escolha. Se esta afirmação é verdadeira, todo ato humano é o resultado de um processo de avaliação, que gera conseqüentemente no desdobramento feito ou da decisão tomada. Os acertos e os desacertos, as conquistas e as perdas, o progresso e o imobilismo, a paz e a guerra, a riqueza e a pobreza, a criatividade e a imitação, enfim, todos os contrastes da vida humana são conseqüências de julgamentos firmados e de decisões assumidas, originário do processo avaliativo (LUCENA, 2004, *apud* BAPTISTA et. Al 2014, p.186)

Portanto, desde então, só é possível determinar o que será avaliado a partir das necessidades daquele que avalia, no caso desse estudo: a empresa. (KLUYVER e PEARCE, 2007)

Em seus estudos, Bergamini (1983), defende que a avaliação de desempenho só terá real sentido se seus resultados forem utilizados como um guia para as medidas a serem tomadas. A autora afirma que a ineficiência da avaliação de desempenho em certas instituições se dá pelo fato de que os dados por ela obtidos muitas vezes não são levados em conta.

Conceitualmente, a Avaliação de Desempenho é um processo sistemático e contínuo de acompanhamento, aferição da aptidão e da capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado, tendo em vista as responsabilidades e atividades a ele atribuídas, bem como visa possibilitar um meio de aprendizagem que conduza ao crescimento pessoal e profissional, estimulando a reflexão e a conscientização do papel que cada um representa no contexto organizacional (SEPLAG/MG, 2013, p. 04).

Segundo o que relatam Neto e Gomes (2003) a avaliação de desempenho é essencial, pois permite, por intermédio de seus mecanismos, que seja feito um diagnóstico do desempenho da empresa em um determinado período. Com base nesse diagnóstico, a instituição pode direcionar suas ações de maneira a aperfeiçoar o desempenho organizacional, seja por melhorias individuais de cada servidor ou de grupos de funcionários.

Lucena (1992) define em seus estudos os termos “avaliação” e “desempenho” como

Avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos e o termo desempenho é definido como: Compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho. (LUCENA, 1992, p.77)

Chiavenato (2000, p. 323) defende que “as práticas de avaliação do desempenho não são novas”. “Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação de custo e benefício”. Em consonância, Schikmann (2005) afirma que a Avaliação de Desempenho deve funcionar como um instrumento com potencial para viabilizar o desenvolvimento da instituição e dos indivíduos de forma geral.

A avaliação de desempenho também possui como fundamento o processo comunicativo, e, segundo Pontes (1996, p.127) pode ser dividida em: identificar os aspectos positivos e negativos dos servidores e da instituição; detectar diferenças individuais; estimular ambientes comunicativos; desenvolver um pensamento de equipe na relação entre chefe e servidor; informar ao funcionário como seu trabalho está sendo percebido; reforçar a importância de processos de treinamento; indicar aumentos salariais de acordo com o merecimento individual e demonstrar problemas de relacionamentos no âmbito empresarial.

De acordo com Marras (2000, p. 174) “a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos,

habilidades e atitudes)”. É por meio da avaliação que é possível analisar habilidades como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisões, solução de impasses, iniciativa, pró-atividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe. (BOTERF,1994)

Baptista et. Al (2014) a respeito da eficácia da avaliação de desempenho, consideram que

A avaliação de desempenho é um dispositivo que pode apresentar eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e da Instituição. Diante dessa conjuntura, utilizar a ferramenta da avaliação de desempenho como um instrumento de gestão, que proporcione aos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas efetuarem ações coordenadas, no sentido de convergir um eventual sistema de metas individuais e de equipes de trabalho para o atendimento das necessidades institucionais, exigidas pelos programas de expansão e avaliação da educação superior, pode se tornar um diferencial competitivo para o alcance dos resultados desejados. (BAPTISTA et. Al 2014, p.185)

Entende-se então a necessidade de analisar os métodos de avaliação do desempenho e investigar sua verdadeira eficácia, para que este instrumento não seja aplicado somente por motivos burocráticos, mas sim com o objetivo de funcionar como um índice indicador da qualidade do serviço público prestado no Brasil.

Dessa forma, se pode concluir que o principal intuito da avaliação de desempenho é atuar como um mecanismo factível de análise do desempenho profissional de cada servidor. Chiavenato (1983, p. 191), afirma que "toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de alguma pessoa".

Pontes (1996) considera que:

Administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (PONTES, 1996, p. 24).

No Brasil, o ingresso ao serviço público acontece por meio de concursos. E o que se nota ao observar servidores já estabelecidos e estáveis na função é que muitas vezes não há o devido compromisso com as atribuições do cargo. Isso se deve em grande parte a estabilidade.

E a avaliação de desempenho entra como um mecanismo intermediador do controle da qualidade da empresa, uma vez que sua primordial função é avaliar continuamente o servidor em exercício.

Portanto, é necessário na sua elaboração definir um compromisso cada vez mais rígido com as metas a serem atingidas para a melhoria organizacional. (DEJOURS, 1992).

Desde que acontecem reformas administrativas no Brasil são estabelecidos mecanismos de controle de desempenho.

Nesse contexto, em 1938 quando foi instituído o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), o intuito era que as administrações estaduais fossem submetidas ao controle central. Em conjunto com a fundação de institutos, autarquias e grupos técnicos o propósito era de melhorar o desempenho do Estado brasileiro de forma a potencializar o desenvolvimento nacional, evoluindo de uma economia cuja base era a exportação de café, para uma economia de base industrial direcionada ao mercado interno (GREMAUD et al, 2009).

A responsabilidade com a avaliação do desempenho é estabelecida na Constituição Federal de 1988 com a Reforma Administrativa de 1995. Em oposição à reforma precedente, essa se direciona para a criação de um Estado de cunho menos intervencionista e mais gerencial.

A respeito das medidas que ficam estabelecidas com a Reforma Administrativa de 1995, Pereira (2009) ressalta

- Exigir dos servidores públicos não apenas competência técnica e comportamento ético, mas autonomia razoável de decisão, além de capacidade política.
- Estabelecer um sistema de incentivos, envolvendo diferenciais de remuneração, avaliação transparente do desempenho e reais oportunidades de treinamento e progressão na carreira. (PEREIRA, 2009, p.267)

É evidente então que as medidas governamentais desde esta data buscam o aperfeiçoamento do que foi estabelecido, por meio das legislações posteriores e das resoluções que serão aqui mencionadas, a fim de esclarecer o percurso da avaliação de desempenho desde sua criação até a atualidade.

3 MÉTODOS UTILIZADOS PARA O EMPREGO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ao longo do tempo, os métodos utilizados para a aplicação da avaliação de desempenho foram alterados e aperfeiçoados, de maneira que pudessem ser obtidos os resultados esperados.

De acordo com Chiavenato (2000), a avaliação de desempenho pode ser aplicada de diferentes formas.

Diversos métodos e conceitos são relacionados ao desempenho, o mesmo se estende às metodologias de mensuração. Os métodos mais tradicionais de avaliação são criticados, pois se baseavam na análise e classificação do comportamento apresentado pelo indivíduo no passado, sem nenhum vínculo ao compromisso futuro junto às organizações, são rotineiros, repetitivos e burocráticos. (BAPTISTA et al., 2014, p.192)

O Método da Escala Gráfica é um dos mais aplicados em virtude de sua simplicidade e por apresentar resultados confiáveis; além deste, é possível utilizar o método da Escolha Forçada no qual o servidor deve escolher entre as opções já estabelecidas pelo avaliador.

Existe ainda o método de Pesquisa de Campo, aplicado por meio de entrevistas direcionadas aos supervisores com o intuito de verificar as necessidades de melhoria no desempenho dos servidores; o método dos Incidentes Críticos tem o intuito de aproveitar, da melhor maneira, os pontos positivos de cada servidor; o método de Comparação aos Pares se trata da comparação entre o desempenho de cada servidor com os demais avaliados.

No Método da auto avaliação o próprio servidor avalia seu desempenho; já o Método de Avaliação por Resultados é pautado no cumprimento de metas preestabelecidas pelos supervisores; os Métodos Mistos representam um conjunto heterogêneo de métodos de avaliação de desempenho; o Método de Avaliação 360 graus é considerado como um dos mais completos e eficazes, visto que verifica através de diversos ângulos, os dados de cada servidor.

O Método Avaliação por Competência é um instrumento que verifica as competências fundamentais do servidor, suas habilidades e aptidões que determinam sua eficiência, assim como, as falhas no desempenho de cada tarefa e propõe recursos para a melhoria do desempenho.

4 RESOLUÇÃO SEPLAG Nº001, DE 03 DE JANEIRO DE 2013.

Publicada em 04 de janeiro de 2013 a resolução da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG-, “dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.” (SEPLAG, 2013)

Conforme o art. 3º desta resolução, no que diz respeito às instituições de âmbito educacional, o disposto nesta resolução não se aplica a

III - Professores de Educação Superior da Universidade Estadual de Minas Gerais e da Universidade de Montes Claros.

IV- servidores em exercício nas escolas estaduais e aos ocupantes do cargo de Analista Educacional/Inspecor Escolar da Secretaria de Estado de Educação. (SEPLAG, 2013)

Nota-se então, que essa legislação não abrange professores da educação básica e demais funcionários que fazem parte do corpo de gestão das instituições de ensino estadual do Estado de Minas Gerais, portanto a Resolução 01 de 03/01/2013 institui a avaliação por competência abrange os servidores públicos vinculados a Secretaria de Estado de Educação (SEE) em exercício no Órgão Central e Superintendências Regionais de Ensino.

A legislação deixa definido o conceito de competência, especificando em seu art. 4º que:

I - competência, a contribuição efetiva do servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos, habilidades e atitudes em seu contexto de trabalho;

II - competências essenciais, aquelas comuns aos servidores do Estado vinculadas à estratégia governamental;

Parágrafo Único - Dentro deste enfoque, considera-se:

a - conhecimento, o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências;

b - habilidade, a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais; e

c - atitude, a ação particularizada diante de um contexto ou situação. (SEPLAG, 2013)

Observa-se que o conceito de competência fixado pela legislação é abrangente ao desempenho do servidor de forma ampla, e não apenas aos conhecimentos específicos de seu cargo.

Acerca dos critérios a serem adotados para a avaliação por competências fica estabelecido no art. 5º desta mesma resolução que

Art. 5º - A Avaliação de Desempenho por Competências obedecerá aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, respeitado sempre o contraditório e a ampla defesa, e deverá observar as seguintes competências essenciais:

I - Foco em Resultados;

II - Foco no Cliente;

III - Inovação;

IV - Trabalho em Equipe; e

V - Comprometimento Profissional. (SEPLAG, 2013)

No entanto, embora tenham sido aqui mencionados os principais aspectos desta resolução, vale ressaltar que a resolução nº002 de 10 de janeiro de 2014 da SEPLAG altera a resolução nº 001, de 03 de janeiro de 2013, “que dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual”.

Desta forma, fica definido a partir das alterações estabelecidas que

Art. 1º - O inciso I do art. 2º da Resolução nº 001, de 03 de janeiro de 2013, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art.2º -(. . .)

I - ocupantes de cargo de provimento efetivo e detentores de função pública, ainda que estejam no exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada com natureza de assessoramento; e

(. . .)”

Art. 2º - O inciso II do art. 3º da Resolução nº 001, de 03 de janeiro de 2013, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art.3º -(. . .)

II - servidores da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais;

(. . .)”

Art. 3º – Fica acrescido ao art. 3º da Resolução nº 001, de 03 de janeiro de 2013, o inciso Iv com a seguinte redação:

“Art.3º

(. . .)

Iv- servidores em exercício nas escolas estaduais e aos ocupantes do cargo de Analista Educacional/Inspetor Escolar da Secretaria de Estado de Educação.”

Art. 4º – Fica acrescido ao art. 5º da Resolução nº 001, de 03 de janeiro de 2013, os §§ 3º e 4º com as seguintes redações:

“Art.5º

(. . .)

§ 3º - A partir do ciclo avaliatório de 2014, os órgãos e entidades que não fizeram a opção de que trata o § 1º deverão utilizar as competências essenciais conforme disposto nesta Resolução.

§ 4º - Permanece facultativo aos órgãos e entidades com metodologia de avaliação por competências, definida em resolução conjunta estabelecida com a SEPLAG, optar pelas competências essenciais de que trata o art.5º desta Resolução, por meio de declaração disponibilizada pela SEPLAG. (SEPLAG, 2014)

Diante destas considerações gerais acerca das legislações referentes a avaliação de desempenho, serão abordados a seguir, com base nas legislações específicas sobre os tipos de avaliação definidos pela Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG), os aspectos referentes a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e Avaliação Especial de Desempenho (AED), abrangendo servidores efetivos em estágio probatório e servidores efetivos e estáveis.

Nesta seção estarão especificados os fatores que diferem estes processos avaliativos e o que fica estabelecido por lei para a execução dos mesmos.

5 RESOLUÇÃO SEPLAG/SEE Nº 7.110/2009 - Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e Avaliação Especial de Desempenho (AED)

A Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110, de 06 de julho de 2009, publicada em 18 de julho do mesmo ano, revogou as resoluções precedentes, e permanece em vigor até a data da elaboração desta pesquisa.

Sendo assim, a avaliação de desempenho na SEE/MG regeu-se pela resolução conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110/2009, pelo Decreto nº 45.851/2011, que regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho (AED) que avalia periodicamente os servidores efetivos do Estado em período de estágio probatório, e pelo Decreto nº 44.559/007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) que consiste na avaliação periódica de todos os servidores públicos civis em exercício na Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

Esta resolução dispõe em seu art. 1º que

estabelece a metodologia de Avaliação de Desempenho Individual – ADI – e Avaliação Especial de Desempenho – AED – do servidor público em exercício na Unidade Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – SEE –, nas Superintendências Regionais de Ensino – SREs – e Escolas Estaduais, ocupante dos cargos ou funções a que se refere o inciso II do § 2º do art. 2º desta Resolução e que esteja na situação funcional de:

I- Ocupante de cargo de provimento efetivo e estável;

II- Ocupante de cargo efetivo correspondente a função pública a que se refere à Lei nº 10.254, de 20 de julho de 1990, nos termos da legislação vigente;

III- Ocupante de cargo de provimento efetivo em estágio probatório;

IV- Ocupante de cargo efetivo de que tratam os incisos III e IV do art. 3º do Decreto nº 44.674, de 13 de dezembro de 2007.

Parágrafo único. Os servidores ocupantes de cargos de provimento em comissão de direção e chefia, responsáveis por unidade administrativa integrante da estrutura da Unidade Central da SEE, serão avaliados nos termos do Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008. (SEPLAG, 2009)

No período entre 2004 e 2013, as mudanças mais importantes nos processos de AED e ADI implantados na SEE/MG ocorreram, sobretudo, por meio de alterações na legislação, na periodicidade, nos critérios de avaliação inseridos pela Resolução 7110/2009 e no uso dos resultados. Além de instrumento de gestão a avaliação de desempenho é utilizada na SEE como incentivo a evolução de carreira horizontal e vertical.

Em especial para a AED, houve uma mudança na estrutura das etapas de avaliação e na definição do tempo para cumprimento do estágio probatório que passa a vigorar da seguinte maneira de acordo com o art. 4º §1º do Decreto 45851/2011:

Art. 4º O estágio probatório tem por objetivo apurar a aptidão do servidor no desempenho do cargo para fins de aquisição de estabilidade.

§ 1º O servidor deverá ter um mil e noventa e cinco dias de efetivo exercício na administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, para cumprimento do período de estágio probatório. (SEPLAG, 2009)

Também ficam estabelecidos por esse decreto que os servidores para atingirem a estabilidade não mais terão que cumprir seu estágio probatório unicamente no cargo para o qual foi nomeado diferentemente como determinado no decreto anterior conforme especifica em seus artigos 3º e 6º.

Art. 3º A cada ingresso do servidor, após aprovação em concurso público, para apuração de efetivo exercício será considerado o somatório do tempo que o servidor esteve em exercício no cargo de provimento efetivo em órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, mesmo que o servidor tenha sido nomeado para exercer cargo de provimento em comissão ou função de confiança.

Art. 6º Para a aquisição de estabilidade, serão exigidos o cumprimento do período de estágio probatório e a submissão à AED, por ocasião de cada ingresso em órgão ou entidade da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, após aprovação em concurso público, para provimento em cargo efetivo. (SEPLAG, 2009)

Outra mudança significativa introduzida pelo Decreto 45851/11 foi a não fixação de números de etapas, assim o servidor para assegurar a estabilidade tem que conseguir o conceito apto e frequente na AED mesmo que tenha passado por uma única avaliação de desempenho.

Art. 19. O processo de AED do servidor não terá número fixo de etapas e ocorrerá da seguinte forma:

I - a primeira etapa iniciará na data de ingresso do servidor e terminará em 31 de dezembro;

II - as demais etapas iniciarão em 1º de janeiro e terminarão em 31 de dezembro;

e
III - a última etapa iniciará em 1º de janeiro e terminará na data de conclusão do período de estágio probatório, com o cumprimento dos um mil e noventa e cinco dias de efetivo exercício. (SEPLAG, 2009)

Para todos os processos de avaliação de desempenho sejam os regidos pela Resolução SEPLAG 01/13 ou Resolução SEPLAG/SEE 7110/09 o processo de avaliação de desempenho seguem os seguintes procedimentos:

I - o preenchimento do PGDI, pela chefia imediata juntamente com o servidor, preferencialmente no primeiro mês da etapa;

- II - o mínimo de dois acompanhamentos do desempenho do servidor pela chefia imediata;
- III - a realização se for o caso, de entrevista de avaliação antes do preenchimento do Termo de Avaliação;
- IV - o preenchimento do Termo de Avaliação; e
- V - a notificação ao servidor, por escrito, do resultado de sua avaliação, por quem o avaliou. (SEPLAG, 2009)

Apesar das alterações introduzidas pelo Decreto 45851/11 na modalidade de avaliação especial de desempenho os critérios elencados pela Resolução SEPLAG 7110/09 para a avaliação de desempenho bem como da atribuição dos valores atribuídos aos servidores lotados nas unidades escolares continuam como nos descritos no artigo 5º da referida Resolução como disposto a seguir:

Art. 5º Os servidores serão avaliados em quatro critérios de avaliação de desempenho e respectivos descritores de competências, com valoração máxima de 100 pontos, da seguinte forma:

- I- Desenvolvimento Profissional, cujo somatório dos descritores perfaz um total de quinze pontos;
- II- Relacionamento Interpessoal, cujo somatório dos descritores perfaz um total de quinze pontos;
- III- Compromissos Profissional e Institucional, cujo somatório dos descritores perfaz um total de vinte pontos;
- IV- Habilidades Técnicas e Profissionais, cujo somatório dos descritores perfaz um total de cinquenta pontos.

Parágrafo único. Para a atribuição da pontuação em cada descritor, a Comissão de Avaliação deverá adotar como regra o consenso ou, na falta deste, a média aritmética. (SEPLAG, 2009)

Também permanece a forma de instrução do processo conforme demonstra o artigo 14:

Art. 14 - O processo de AED será formalizado e instruído com os seguintes formulários obrigatórios:

- I - Plano de Gestão do Desempenho Individual - PGDI;
- II - Termo de Avaliação; e
- III - Parecer Conclusivo. (SEPLAG, 2009)

Fica evidente, mais uma vez, a exigência de que o servidor atenda aos princípios morais e éticos, aqui entendidos como compromisso com o trabalho, relacionamento interpessoal, e não somente habilidades técnicas que são também estabelecidas nos critérios.

Diante desse novo cenário, a avaliação de desempenho passa a ser definida pelo governo federal como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação do servidor civil, enquanto indivíduo integrante de uma equipe de trabalho e de uma instituição, possuindo como referência a serem alcançadas, metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de

carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do serviço executivo federal. (BAPTISTA et al., 2014, p.188)

Os responsáveis pela avaliação dos servidores são atribuídos por meio do estabelecimento de comissões de avaliação. A composição das comissões de avaliação de desempenho se constitui de acordo com o que é determinado no Cap. V, Seção I, art. 6º, e parágrafo 1º do art. 7º da resolução supracitada.

O art. 7º da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110 de 06/07/09, prevê a constituição de até três Comissões de Avaliação por cada unidade de exercício, cada uma das três comissões citadas é composta por quatro membros: chefia imediata – que obrigatoriamente preside a comissão -, dois servidores eleitos e um servidor indicado pela referida chefia. Também possui dois suplentes, sendo um eleito e outro indicado. A comissão é, portanto, constituída com representatividade paritária, com representantes dos servidores avaliados (eleitos pelos pares), pela chefia imediata, e um membro por ela indicado.

A formação (nome dos servidores eleitos e indicados) da comissão deverá ser afixada em lugar de livre acesso aos servidores, tanto publicidade ao processo de Avaliação Desempenho pois o servidor avaliado deve ter conhecimento de quem o avaliará.

Desta forma serão apresentados a seguir os dados obtidos com o levantamento feito por questionários aplicados aos servidores da Superintendência Regional de Ensino de Uberlândia (SRE/MG) de diferentes cargos, a fim de atingir os objetivos desta pesquisa que consistem também em evidenciar a opinião dos servidores públicos acerca do processo de avaliação de desempenho.

6 METODOLOGIA

O referencial foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica partindo do objetivo de analisar a importância da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos servidores públicos, bem como seus métodos de aplicação e considerações sobre sua real necessidade no âmbito da administração pública. Foram analisados seus reais objetivos, e, seu embasamento legal com base nas disposições do decreto 44.559/2007, Resolução SEPLAG 001/2013 e da Resolução SEPLAG 7.110/2009.

O método aplicado para a elaboração desta pesquisa é o dedutivo, no qual parte-se de um estudo geral para se chegar ao particular.

Com base na pesquisa bibliográfica acerca da avaliação de desempenho aqui apresentada, foi elaborado um questionário (livre esclarecido) (Pinsonneault e Kraemer, 1993) e aplicado aos participantes do estudo.

O questionário contém oito (08) questões abertas (anexo 01), a fim de analisar aspectos gerais da Avaliação de Desempenho bem como a opinião de cada servidor entrevistado sobre esta questão.

O número amostral foi definido utilizando o cálculo amostral para amostra aleatória simples (SANTOS, 2018). Foi utilizado um erro amostral de 10%, com nível de confiança de 90%.

Os participantes incluídos neste estudo foram servidores públicos dos cargos de analista educacional e técnico de educação do estado de Minas Gerais, que trabalham na superintendência regional de ensino de Uberlândia – MG. Foram excluídos da pesquisa os professores, assistente técnico e todos os funcionários terceirizados.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Do total de 53 servidores públicos em exercício na Diretoria de Pessoal (DIPE) da SRE Uberlândia, 21 foram entrevistados. A tabela 01 mostra que 76% dos entrevistados são servidores públicos há mais de 10 anos. 85% são mulheres, indicando um predomínio do gênero feminino nas funções avaliadas.

Tabela 01- Perfil do servidor

Nº de servidores	3 – homens	18 – mulheres
Tempo de serviço	>10 anos – 16 servidores	<10 anos – 5 servidores
Cargos	ANE – 11 servidores	TDE – 10 servidores

Fonte: Próprio autor

Quando questionamos se os servidores estavam cientes que seriam avaliados periodicamente, 67% estavam cientes, no momento do ingresso ao serviço público, de que seriam submetidos a avaliações periódicas de desempenho funcional. Por outro lado, mesmo os 33% não cientes, fizeram e/ou fazem anualmente a avaliação de desempenho. Estes resultados indicam que embora o servidor público não saiba de antemão que será avaliado, quando o é, ele valoriza o processo avaliativo.

Diante disso cabe mencionar Bonetti et al. (2008) *apud* De Fátima Pinto (2015),

mesmo quando o trabalhador sabe que a avaliação é uma armadilha, ele costuma não recusá-la e defende esse instrumento devido aos grandes princípios, mostrando que existe um sistema de valores dentro da organização. Pagès, Bonetti, Gaulejac et al. (2008) chamam esse comportamento de autopersuasão, ou seja, quando o próprio trabalhador constrói uma justificativa para evitar a manifestação no nível consciente das incongruências nas políticas da organização e, desse modo, desfazer-se das críticas dessas políticas, reforçando desse modo sua credibilidade. (DE FATIMA PINTO, 2015, p.799-820)

Este estudo também mostrou que embora exista uma avaliação anual para todos os servidores, 67% consideram esta avaliação de desempenho um instrumento necessário e beneficiador ao servidor. E apenas 33% dos entrevistados consideram que a avaliação seja

eficaz no sentido de torna-lo um servidor mais comprometido. Nota-se então uma contradição entre a avaliação e a eficácia da avaliação de desempenho na perspectiva do servidor.

Estes dados podem ser indicativos da necessidade de uma modificação nos métodos de avaliação, uma vez que se acredita na sua necessidade porém não na sua eficácia.

No que diz respeito aos pontos negativos, sete dos participantes acreditam que a avaliação os atrapalha de alguma forma, alguns deles mencionam desmotivação e pressão como motivo. Dois participantes afirmam ainda que se sentem desconfortáveis em ter seu desempenho avaliado.

Entre os benefícios que a avaliação pode trazer ao servidor, o mais citado foi o fato de que a avaliação mostra para o servidor onde estão suas falhas e em que sentido ele pode melhorar seu desempenho. Nota-se então, que assim como para o avaliador, para o servidor a avaliação também representa um instrumento de *feedback*, que proporciona uma atenção maior à falhas cometidas.

Treze dos 21 entrevistados sugerem algo para os elaboradores das avaliações. As sugestões são diversas, e vão desde acompanhamento individual, treinamentos específicos até benefícios financeiros.

Entre aqueles que mencionaram que a avaliação atrapalha, alguns sugerem que a mesma seja elaborada e aplicada pelos seus supervisores diretos, informando que este contato mais próximo possibilitaria uma avaliação mais justa e eficaz.

Alguns mencionam a necessidade de receber um feedback que os direcione rumo à melhoria do seu desempenho.

Foi possível observar que existe diferenças nas opiniões entre os analistas e os técnicos, o que permite inferir que a função que o servidor desempenha influencia na sua visão acerca do processo de avaliação de desempenho.

Ainda que poucos servidores afirmem que a avaliação de desempenho os atrapalhe de alguma forma, é um dado que deve ser importantemente considerado, uma vez que o objetivo da avaliação de desempenho não é pressionar o servidor e sim orientá-lo à um desenvolvimento efetivo de sua carreira.

Como um parâmetro comparativo aos dados aqui obtidos, pode ser citado o estudo de Souza et al. (2018) que apresenta resultados semelhantes. Os autores por meio de um levantamento de dados com servidores públicos do estado de Minas Gerais de um outro setor, concluíram que existem dificuldades de interpretação acerca das efetivas contribuições do processo de avaliação de desempenho, tanto por parte dos servidores quanto por parte dos gestores. Neste estudo, os entrevistados mencionaram não saber efetivamente de que forma a

avaliação contribui para seu melhoramento profissional e pontuam o despreparo dos gestores, mencionando que muitos não aderem aos cursos de capacitação para a aplicação da avaliação de desempenho e se mostram ainda incapazes de gerir uma equipe.

Sendo assim, o estudo de Souza et al. (2018) complementa esta pesquisa, reiterando a responsabilidade do gestor na condução do processo avaliativo e acompanhamento dos servidores.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é um instrumento relativamente recente que vem sendo muito utilizado não só no setor público mas também no privado e tem por objetivo principal verificar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores em estágio probatório e também em período estável.

Este trabalho buscou por meio de uma revisão bibliográfica e pesquisa de levantamento verificar as condições de aplicação da avaliação de desempenho e investigar se este instrumento é benéfico e eficaz no sentido de aprimorar o desenvolvimento profissional do servidor.

Por meio das questões abertas contidas no questionário foi verificado que alguns servidores encontram-se insatisfeitos com a forma como a avaliação de desempenho é aplicada e utilizada. Sendo assim, percebe-se a necessidade de que se façam mudanças neste sentido a fim de atender às necessidades não só da instituição mas também do servidor.

As pesquisas mencionadas neste trabalho em conjunto com os dados obtidos por meio do questionário apontam a necessidade de que haja maior esclarecimento acerca dos processos de avaliação e de que se faça também um acompanhamento mais próximo do servidor de maneira a guiá-lo na melhoria do seu desempenho.

Outro fator indicativo de necessidade de revisão da avaliação é o fato de alguns servidores afirmarem que se sentem constrangidos ao fazer a avaliação e, além disso, alguns deles afirmam que consideram a avaliação de desempenho ineficaz.

Ficou evidente ainda, que boa parte dos servidores ao ingressarem no serviço público não estavam cientes de que seriam avaliados ao longo da sua trajetória profissional.

Sendo assim, conclui-se que há a necessidade de tornar o processo de avaliação de desempenho claro e evidente, além de torná-lo um instrumento de maior eficácia, tanto para os gestores quanto para os servidores. É preciso utilizar os dados por ela obtidos de maneira a acompanhar efetivamente o desempenho do servidor, para que suas falhas possam ser reparadas ao longo de sua carreira.

Grande parte dos servidores entrevistados está no serviço público há mais de 10 anos, e, mesmo assim, não afirmaram benefícios da avaliação para seu próprio desempenho, alguns deles consideram ainda que o processo seja desnecessário.

Desta forma, fica proposto o desenvolvimento de pesquisas neste sentido, para que a avaliação de desempenho possa ser repensada pelos pesquisadores e elaboradores, de maneira a atingir seus reais objetivos de melhoria do serviço público.

REFERENCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BAPTISTA, A. de L. X.; SANABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 3, p. 182-205, 2014.
- BERGAMINI, C. W. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 18, n. 2, 1983.
- _____. **Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BONETTI, M. et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo, Atlas, 2008.
- BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les éditions d'organisation, 1994
- Bresser PEREIRA, L. C. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Eletrônica da Reforma do Estado-RERE**, v. 16, 2009.
- CAMÕES, M. R. de S. (Org.); PANTOJA, M. J. (Org.); BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus 2000.
- _____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DE FÁTIMA PINTO, J.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.
- DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5 ed. São Paulo: Cortez-Oboé, 1992.
- GREMAUD, A. P.; TONETO JR, R. **Descentralização e endividamento municipal: formas, limites e possibilidades**. Nova Economia, v. 12, n. 2, 2009.
- KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Strategy: an executive view**. 2007.
- LARA, J. F. de; SILVA, M. B. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. Relatório de Estágio. Universidade Tuiuti do Paraná, 2004.

LUCENA, M. D. de S. **Avaliação de desempenho**. Ed. Atlas, 1992.

_____. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho de resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho** — novas abordagens. 6. ed. Coleção: métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: LTR, 1996.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of management information systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

SEPLAG. SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Avaliação de Desempenho por Competências**, 2013. Disponível em:

<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-depessoas/politica-de-gestao-do-desempenho/avaliacao-de-desempenho-porcompetencias>. Acesso em: 20/07/2018.

_____. **Resolução SEPLAG/SEE nº 7.110/2009**. 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: <http://srebarbacena.educacao.mg.gov.br/images/DIPE/DIGEP/Arquivos/Priscila/Resolucao-SEPLAG-SEE-7110-2009-_AD_.pdf>. Acesso em: 20/07/2018.

_____. **RESOLUÇÃO SEPLAG N.º001, DE 03 DE JANEIRO DE 2013**. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Disponível em: <http://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=5905&Itemid=>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

_____. **RESOLUÇÃO SEPLAG N.º002, DE 10 DE JANEIRO DE 2014**. Altera a Resolução nº 001, de 03 de janeiro de 2013, que dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/64665286/doemg-executivo-11-01-2014-pg-6>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

SCHIKMANN, R.; CREDICO, R. **Utilização de indicadores de desempenho nos processos de avaliação de desempenho individual**. In: GONÇALVES, J.E.L. (org). A Construção do Novo Tribunal de Justiça de São Paulo. Vol. II. São Paulo: FGV, 2005.

SOUZA, C. S. et al. O papel da “avaliação de desempenho por competências” no estado de minas gerais segundo a perspectiva dos servidores públicos estaduais. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 69-90, 2018.

TOMIO, E.; RAMOS, P. **Avaliação de desempenho do servidor público**. Revista Técnico-Científica do ICPG, v. 1, n. 4, 2004.

QUESTIONÁRIO

Nome: _____

Cargo: _____

1) Há quanto tempo você é servidor público?

2) Quando você ingressou no serviço público você estava ciente de que passaria por avaliações periódicas de desempenho?

3) De quanto em quanto tempo você passa por alguma avaliação? (mensal, anual, etc)

4) Na sua concepção a avaliação de desempenho é eficaz no sentido de te motivar a ser um servidor mais comprometido e eficiente?

5) Você se sente desconfortável em ter o seu desempenho funcional avaliado?

6) Você acredita que a avaliação de desempenho é realmente necessária e te traz benefícios? Se sim, quais os benefícios?

7) Você acha que a avaliação de desempenho atrapalha de alguma forma? (desmotivação, pressão, etc.)

8) Você tem algo a sugerir para os elaboradores das avaliações de desempenho?

Obrigada pela sua colaboração.