

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO
V PROAP – PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Maria do Carmo Braga

**A ANÁLISE DO PROCESSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E
SEUS IMPACTOS NA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS:
UM ESTUDO NA ESCOLA ESTADUAL “SENADOR MELO VIANA”**

Belo Horizonte

2009.

Maria do Carmo Braga

**A ANÁLISE DO PROCESSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E
SEUS IMPACTOS NA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS: UM ESTUDO NA E.E. “SENADOR MELO VIANA”**

Monografia apresentada à Fundação João Pinheiro como requisito parcial para conclusão do curso e obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Maria Regina de Carvalho Teixeira de Oliveira

Belo Horizonte

2009.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO	10
3	1. Um breve Histórico da Avaliação de Desempenho	10
4	2. Choque de Gestão	14
5	3. A proposta do Choque de Gestão para Avaliação de Desempenho	15
6	4. A Avaliação de Desempenho na Escola Pública	23
7	5. Avaliação de Desempenho na Secretaria de Estado de Educação	24
8	6. Base Legal para Avaliação de Desempenho do Servidor da Secretaria da Educação	31
9	7. Prestação de Serviços	34
10	CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE.....	37
11	CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	39
12	CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
13	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
13	REFERÊNCIAS.....	53
14	ANEXOS	58

LISTAS DE TABELAS

1. Tabela 1 – Critérios, pontos e pesos da ADI 18
2. Tabela 2 – porcentagem dos critérios de avaliação com e sem utilização do critério “Aproveitamento em programas de capacitação”... 19

LISTA QUADROS

1. QUADRO 1 – Profissionais que atuam na E.E. “Senador Melo Viana” 2009 44
2. QUADRO 2 – Organograma Perfil de Formação dos Professores da E.E. “Senador Melo Viana” 45

LISTA DE GRÁFICOS

1.	Gráfico 1 – Idades.....	41
2.	Gráfico 2 – Escolaridade.....	42
3.	Gráfico 3 – Tempo de Serviço.....	43

RESUMO

O presente trabalho vem abordar o processo de Avaliação de Desempenho e seus efeitos para a qualidade da prestação de serviços numa escola pública de Minas Gerais. O objetivo desse estudo é identificar se a Avaliação de Desempenho do jeito que está sendo realizada vem contribuindo para melhoria na prestação de serviços da E.E “Senador Melo Viana”. A metodologia utilizada foram os instrumentos de pesquisas como entrevistas (questionários individuais) servidores efetivos e efetivados Lei 100/07, observações *in loco*, com os resultados analisados e confrontados por meio do exame da literatura. Observou-se dentro desse estudo de caso que, para implementação de programas e políticas públicas como Avaliação de Desempenho, se faz necessário um conjunto de ações que visam o alcance de metas pactuadas.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, prestação de serviços, políticas públicas, metas pactuadas.

8. RESULTADOS OBTIDOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL			
Critério	PONTOS ATRIBUIDOS, por critério, <u>considerando o</u> <u>item V</u>	PONTOS ATRIBUIDOS, por critério, <u>sem</u> <u>considerar o</u> <u>item V</u>	PONTOS OBTIDOS pelo servidor
I - Qualidade do trabalho	40	40	
II- Produtividade no trabalho	9	15	
III - Iniciativa	8	8	
IV - Presteza	9	9	
V - Aproveitamento em programas de capacitação	6	---	
VI - Assiduidade	6	6	
VII - Pontualidade	6	6	
VIII - Administração do tempo e tempestividade	4	4	
IX - Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço	6	6	
X - Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos	2	2	
XI - Capacidade de trabalho em equipe	4	4	
TOTAL DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL			
9. CONCEITO OBTIDO PELO SERVIDOR NA AVALIAÇÃO DE DEMPENHO INDIVIDUAL			
EXCELENTE BOM REGULAR INSATISFATÓRIO			
10. NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR			
Resultado da Avaliação de Desempenho Individual			
A Comissão de Avaliação notifica ao servidor, identificado no campo 1, o resultado de sua Avaliação de Desempenho Individual, correspondente ao período avaliatório anual compreendido entre ____/____/____ e ____/____/____. Porcentual em relação ao total de pontos da avaliação: _____%			
CONCEITO: Excelente – igual ou superior a 90 pontos. Bom – igual ou superior a 70 pontos e inferior a 90 pontos. Regular – igual ou superior a 50 pontos e inferior a 70 pontos. Insatisfatório – inferior a 50 pontos.			
11. ASSINATURA DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO			
_____ Presidente			
_____ Membro Masp		_____ Membro Masp	
_____ Membro Masp		_____ Membro Masp	
12. ASSINATURA DO SERVIDOR E DATA DA NOTIFICAÇÃO			
Estou ciente dos registros acima e do resultado referente à minha Avaliação de Desempenho Individual.			
_____ Assinatura do Servidor		_____ Data da Notificação	
13. ASSINATURA DAS TESTEMUNHAS (caso seja necessário, para fins do disposto no inciso XIII, §2º, art. 20,da Resol.....)			
_____ Testemunha 1		_____ Testemunha 2	
14. ASSINATURA DO REPRESENTANTE DO SINDICATO OU DA ASSOCIAÇÃO			



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
ESTADO DE MINAS GERAIS

Anexo III

(a que se refere o inciso IV do art.20 da Resolução SEPLAG/SEE nº 5645, de 13 de agosto de 2004)

PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

1 – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO	
Nome:	Masp:
Cargo:	
Unidade de Lotação:	Unidade de Exercício:
2 – IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA	
Nome:	Masp:
Cargo:	
3 – PERÍODO DE ACOMPANHAMENTO: ___/___/___ a ___/___/___	
4 – DIAGNOSTICO	
QUALIDADES	DIFICULDADES
_____	_____
Local e data	Assinatura da Chefia Imediata e Masp:

	Assinatura do Servidor e Masp:



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
ESTADO DE MINAS GERAIS

METAS	AÇÕES	ACOMPANHAMENTO	
		De ___/___/___ a ___/___/___	De ___/___/___ a ___/___/___
1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Local e data	Assinatura da Chefia Imediata e Masp.
	Assinatura do Servidor e Masp.

Legenda		
D.E. Dentro do Esperado	P.E. Próximo do Esperado	A.E. Abaixo do Esperado



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
ESTADO DE MINAS GERAIS

6 – OBSERVAÇÃO

--

_____ Local e data	_____ Assinatura da Chefia Imediata e Masp.
	_____ Assinatura do Servidor e Masp.



6. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO – Segmento 1: Pessoal Docente – Professor da Educação Básica

Detalhamento dos Critérios de Avaliação de Desempenho, segundo as especificidades dos segmentos de atuação dos profissionais da educação.

CRITÉRIO	DESCRITORES DO DESEMPENHO OU DA CONDUTA	* Pontos atribuídos por critério, considerando o item V	** Pontos atribuídos por critérios, sem considerar o item V	Pontuação por descritor	Peso considerando item V	Peso sem considerar item V	Pontuação por critério
Critério I Qualidade do Trabalho: grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados. (40 pontos)	Promove a efetiva aprendizagem do aluno.	1 a 4	1 a 4				
	Desenvolve o plano didático-pedagógico em consonância com o nível de desenvolvimento e ritmo de aprendizagem dos alunos.	1 a 4	1 a 4				
	Desenvolve atividades curriculares articuladas com a Proposta da Escola.	1 a 4	1 a 4				
	Trata com respeito e ética os alunos, pais, colegas de trabalho e dirigente da escola	1 a 4	1 a 4				
	SUBTOTAL						
Critério II Produtividade no Trabalho: volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo. (9 ou 15 pontos, conforme o caso)	Leciona para turmas cujo número de alunos encontra-se no limite observado na legislação vigente da SEE/ MG.	1 a 4	1 a 4				
	Trabalha com turmas cujo número de alunos evadidos anualmente não ultrapassa ao quantitativo de 5%.	1 a 4	1 a 4				
	Cumpre, dentro do que lhe compete, as metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE.	1 a 4	1 a 4				
	SUBTOTAL						
Critério III Iniciativa: comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos. (8 pontos)	Encontra alternativa eficaz para problemas e situações imprevistas.	1 a 4	1 a 4				
	Realiza projetos, ações e atividades que apresentam impacto na melhoria do processo educativo.	1 a 4	1 a 4				
	SUBTOTAL						

Fonte: Resolução 5690



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO

Segmento 1

Critério IV Presteza: disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho. (9 pontos)	Responde prontamente às necessidades e às demandas surgidas no cotidiano do trabalho.	1 a 4	1 a 4				
	Participa sempre e ativamente das atividades curriculares, extra-curriculares, reuniões de trabalho, estudo e planejamento da escola.	1 a 4	1 a 4				
	Demonstra interesse, disponibilidade e agilidade no exercício de suas atribuições.	1 a 4	1 a 4				
	SUBTOTAL				0,75	0,75	
Critério V Aproveitamento em Programas de Capacitação: aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos. (6 pontos)	Aplica na sua prática pedagógica e socializa com seus pares os conhecimentos adquiridos em programa de capacitação, cursos e em outras situações de aprendizagem.	1 a 4	1 a 4				
	Apresenta à direção da escola propostas de melhoria ou inovação da prática pedagógica a partir de programas, cursos e outros eventos de capacitação dos quais participa.	1 a 4	1 a 4				
	SUBTOTAL				0,75	-	
Critério VI Assiduidade: comparecimento regular e permanência no local de trabalho. (6 pontos)	Cumprir rigorosamente o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa.	1 a 4	1 a 4				
	SUBTOTAL				1,50	1,50	
Critério VII Pontualidade: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado. (6 pontos)	Cumprir rigorosamente o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa.	1 a 4	1 a 4				
	SUBTOTAL				1,50	1,50	

Fonte: Resolução 5690



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO

Critério VIII Administração do Tempo e Tempestividade: capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos. (4 pontos)	Cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.	1 a 4	1 a 4				
	Organiza e divide adequadamente seu tempo de trabalho, evitando adiamentos das atividades a serem executadas.	1 a 4	1 a 4				
	SUBTOTAL				0,50	0,50	
Critério IX Uso Adequado de Equipamentos e Instalações de Serviços: cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas. (6 pontos)	Utilizado com cuidado, zelo e sem desperdício os equipamentos, materiais didáticos e instalações escolares no exercício das atividades e tarefas.	1 a 4	1 a 4				
	Educa seus alunos e zela para que eles preservem as instalações e equipamentos da escola, assim como os bens e patrimônio alheios.	1 a 4	1 a 4				
	SUBTOTAL				0,75	0,75	
Critério XI Aproveitamento de Recursos e Racionalização de Processos: melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e a consecução de resultados eficientes. (2 pontos)	Incorpora e utiliza regularmente todas as tecnologias disponíveis para aprimorar e racionalizar o processo de ensino-aprendizagem e agilizar sua prática profissional.	1 a 4	1 a 4				
	Otimiza os recursos disponíveis, com vistas à melhoria do fluxo dos processos de trabalho.	1 a 4	1 a 4				
	SUTOTAL				0,25	0,25	
Critério XI Capacidade Trabalho em Equipe: capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns. (4 pontos)	Desenvolve de forma regular atividades e tarefas em equipe de trabalho.	1 a 4	1 a 4				
	Sabe ouvir e discordar de forma respeitosa das idéias dos demais membros da equipe, acatando a decisão da maioria.	1 a 4	1 a 4				
	Participa das atividades e ações coletivas ou colegiadas desenvolvidas pela escola e pela comunidade escolar em geral.	1 a 4	1 a 4				
	Mantém um bom relacionamento e interação com os alunos e colegas, contribuindo para o estabelecimento de um clima agradável de trabalho.	1 a 4	1 a 4				
	SUBTOTAL				0,25	0,25	
	TOTAL						

Fonte: Resolução 5690

INTRODUÇÃO

“O profissional deve ser avaliado em todas as dimensões que, direta ou indiretamente, interferem em sua conduta e desempenho profissional. Assim, devem ser consideradas não apenas a competência técnica e acadêmica, mas também a capacidade de trabalhar de forma coletiva, facilidade de relacionamento interpessoal, criatividade, espírito inovador, liderança, solidariedade, respeito aos pares, aos alunos e aos pais, cordialidade, entre tantas outras.

É essencial que a escola tenha clareza sobre o perfil do profissional com o qual se deseja contar. Somente assim, ter-se-á um parâmetro para se realizar uma avaliação de desempenho transformadora. Este perfil deve ser formulado pelo coletivo da escola e constar de seu projeto político pedagógico.” (Revista, Repensando a Gestão Escolar para a Construção de uma Escola Pública de Qualidade, 2004, p.25).

Considerando que a sociedade passa por transformações constantes e que a educação pública está sob forte pressão para melhorar seu desempenho, atualizar seus métodos e práticas, espera-se que a AD (Avaliação de Desempenho) seja transformadora capaz de promover avanços e alinhar este crescimento ao serviço prestado.

É nesse contexto de melhoria e crescimento dos serviços prestados que se insere na escola pública a AD, com a proposta de acompanhar o exercício das atividades do servidor durante todo período avaliatório. Com isso espera-se que o servidor passe a visualizar a ADI (Avaliação de Desempenho Individual) não só como registro legal a ser cumprido, mas como um período de acompanhamento, desenvolvimento do desempenho e conseqüente crescimento profissional e institucional.

Nessa perspectiva, o trabalho aqui desenvolvido, pretende identificar se a AD do jeito que está sendo realizada tem contribuído para melhoria do serviço prestado da Escola Estadual “Senador Melo Viana”.

A análise que se pretende com este trabalho é verificar se o controle sobre os resultados, a que a avaliação se propõe, contribui para o planejamento organizacional e conseqüente melhoria da prestação de serviços. Verificar a avaliação de desempenho como um instrumento que possibilite as organizações apresentarem de forma eficiente os resultados que dela são esperados, demonstrando se a implantação de um sistema de Gestão de Desempenho eficaz pode contribuir significativamente para o aperfeiçoamento da gestão pública.

O que se pretende com esse trabalho é observar o processo da AD dentro dessa Instituição de Ensino e os impactos que ela tem causado, analisando se a sua realização tem contribuído para a melhoria da qualidade do ensino dentro da referida escola.

Para que esse trabalho fosse realizado utilizou-se a metodologia da técnica de estudo de caso, para que se pudesse aprofundar mais no conhecimento sobre o objeto estudado, com abordagens tanto quantitativas quanto qualitativas.

A pesquisa bibliográfica, *on line* e as observações *in loco*, puderam fazer com que fossem comparados o que a Lei determina e os teóricos buscam analisar, com o que realmente tem acontecido dentro da Instituição de Ensino. Também através dos instrumentos de pesquisas, como questionários para os servidores, pôde-se montar uma estrutura da opinião e entendimento de cada servidor em relação a impactação da AD em seu trabalho.

Tendo em vista que a “Nova Gestão Pública¹” aponta a necessidade de orientar as organizações para resultados e que no contexto da escola oferecer uma prestação de serviços que atenda as necessidades do seu público alvo é um desafio, a AD ganha um expressivo destaque.

¹ O termo usado pelo autor Humberto Falcão Martins no livro “O Choque de Gestão em Minas Gerais – Políticas da Gestão para o desenvolvimento”.

O “Acordo de Resultados”, trazido pelo “Choque de Gestão”², aponta como principal finalidade a fixação de metas de desempenho específica para órgãos e entidades, procurando compatibilizar as atividades desenvolvidas com as políticas públicas e programas governamentais. Por esta razão pesquisar e discutir o tema aqui proposto aponta para a questão do estímulo e valorização do servidor com implantação de programas de capacitação e profissionalização que atenda as necessidades apontadas pela AD, sinalizando quais serão os meios e recursos necessários ao alcance das metas pactuadas.

Este trabalho trata da experiência da Escola Estadual “Senador Melo Viana” na implantação e desenvolvimento da ADI dos servidores públicos efetivos nela lotados.

Sendo assim, a monografia foi estruturada em capítulos (Histórico da Avaliação de Desempenho, Referencial Teórico e Metodologia) para detalhar os itens estudados, com uma conclusão do pesquisador, embasado em observações “*in loco*”, e pesquisas bibliográficas com os servidores da escola. Também as referências e anexos do trabalho desenvolvido.

² O Acordo de Resultados e o choque de Gestão serão detalhados mais a frente.

CAPÍTULO I

REFERENCIAL TEÓRICO

1 Um breve Histórico da Avaliação de Desempenho

Não se pretende aqui fazer um estudo teórico da avaliação de desempenho, mas sim tratar do processo e seus impactos na administração pública.

A Avaliação de Desempenho é um instrumento que visa ao acompanhamento e à avaliação contínua do desempenho do servidor, tendo em vista as atribuições, responsabilidades, atividades e tarefas a ele atribuídas, com finalidade de apurar a sua aptidão e capacidade para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado. Seu objetivo maior é melhorar o desempenho dos servidores, contribuindo para implementar uma nova forma de gestão pública, que tem por fim último construir um Estado com prestação de serviços públicos de qualidade a todos os cidadãos, com garantia dos fundamentos, objetivos e princípios da República Federativa do Brasil e com cidadãos tendo respeitados seus direitos e garantias individuais, sociais e coletivos. (SILVA, BERNARDI E JORGE, 2006)

Segundo Paz (1996), o estudo histórico da Avaliação de Desempenho permitiu perceber os seus diversos enfoques ao longo do tempo. A autora descreve nos seus estudos que nos anos 80 o enfoque avaliativo estava mais voltado para a avaliação de desempenho individual, entre 86 e 90 o enfoque foi a avaliação por objetivos. Do início dos anos 90 até o momento, salienta-se a avaliação por resultados e desempenhos inserindo-se, também, a consideração das questões sociais na avaliação.

A Avaliação de Desempenho, histórica e freqüentemente vem sendo empregada com um sentido punitivo. Parte-se do pressuposto de que se avalia para encontrar os erros e imperfeições que por ventura, o profissional demonstre.

Soares (1992) diz que a avaliação ao adquirir um caráter punitivo faz-se acompanhar de sentimentos como medo, culpa e vergonha, sentimentos próprios a todo castigo.

Mesmo que tais tipos de avaliação não sejam predominantes, marcaram a visão do profissional, fazendo-o rejeitá-la como algo que é estranho, algo que, ao invés de ser um instrumento para o crescimento profissional, transforma-se em ferramenta de julgamento, muitas vezes sem oportunidade de defesa.

Kilimnik (1996), entretanto, já antevê a Avaliação de Desempenho, no caso do servidor público, dentro de uma visão moderna de gerenciamento dos recursos humanos do Estado, podendo atuar como um radar que indica direções de busca da melhoria da qualidade dos serviços, no aumento da competência e na recuperação da imagem, não somente do próprio servidor, como, também, da instituição da qual faz parte.

Fonseca e Oliveira (2005)³ em estudo sobre a avaliação de desempenho afirmam que

“A avaliação de desempenho de recursos humanos é prática antiga na administração pública federal brasileira, e há registros de seu uso em um sistema de promoções em 1936, através da Lei do reajustamento, mas que somente em 1938 por meio do Decreto nº 2.290 teve sua regulamentação. Os primeiros métodos sofreram muitas críticas – principalmente a respeito da subjetividade envolvida nas avaliações – e por diversas vezes o instrumento teve sua aplicação suspensa. Entretanto, a metodologia evoluiu muito desde então, tanto no setor público, quanto na iniciativa privada. Em relação ao método utilizado por esta última, observou-se uma mudança significativa do foco da avaliação, que antes era centrada no comportamento passado do indivíduo, para a

³ X Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 – 21 Oct. 2005.

avaliação centrada no acompanhamento e planejamento do plano de trabalho. Existem hoje diversos órgãos e entidades da administração pública federal que possuem sistemas de avaliação de desempenho de recursos humanos, muitos dos quais são experiências bem sucedidas, conforme apontado no *relatório realizado pela ENAP (2000)*.

Este estudo propõe apresentar sucintamente o processo de reforma em curso no Estado de Minas Gerais, no que se refere a avaliação de desempenho. Através do chamado Choque de Gestão, o governo propõe inovar e aperfeiçoar a gestão pública em decorrência de experiências propostas ou implementadas pelo governo federal ou nos demais estados. Estas inovações se deram tanto no campo da gestão-recursos, meios, instrumentos de gestão por resultados. (CUNHA JÚNIOR – 2004)

Silva, Bernardi e Jorge (2006) em seu estudo sobre Avaliação de Desempenho, afirmam que a Avaliação de Desempenho do servidor público está presente implicitamente no ordenamento jurídico brasileiro e que ganha efetivamente contornos de verdadeiro instituto jurídico com a publicação da Emenda Constitucional n.º 19, de 05 de julho de 1998, que entre outras finalidades, modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública, servidores e agentes públicos, e estabelece explicitamente a eficiência como princípio norteador da administração pública, ao lado dos demais princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

A inovação compreendeu também a elaboração de novo marco legal para a construção de uma administração pública estadual focada em resultados para a sociedade, com controle, participação social e transparência.

A Avaliação de Desempenho foi instituída no contexto da reforma gerencial do Estado e da valorização do servidor público. É um dos instrumentos para implementação do modelo meritocrático da administração Pública e da nova gestão pública. O referido instrumento visa ao acompanhamento e à avaliação contínua do desempenho do servidor, tendo em vista as atribuições,

responsabilidades, atividades e tarefas a ele atribuídas, com finalidade de apurar a sua aptidão e capacidade para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado. (SILVA, BERNARDI E JORGE, 2006)

Sob a ótica dos autores Souza, Mattos, Sardinha e Alves (2008) a gestão de desempenho é uma estratégia poderosa para concretização de estratégias corporativas. Estes em seu estudo citam Rummler e Brache (1992:99) para reafirmar que a gestão de desempenho constitui “uma estratégia efetiva que contribui para o cumprimento destes propósitos, se delineada com o intuito de fortalecer os segmentos da performance – individual, da equipe e da organização”.

A avaliação, no presente é investigada sob a ótica dos resultados organizacionais e dos resultados e desempenhos individuais e grupais.

2 O Choque de Gestão

O Choque de Gestão é um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento. (VILHENA – 2006)

A partir de experiências gerenciais da iniciativa privada, concebe-se como Choque de Gestão um conjunto de medidas administrativas adotadas pelo governo no intuito de modernizar a máquina pública, tornando-a mais eficiente e menos onerosa aos cofres do Estado. O objetivo principal proposto por essa reorganização do aparato institucional é promover um ajuste das contas públicas, buscando atingir o equilíbrio fiscal e recuperando a capacidade de investimento do setor público. O modelo de administração tradicional é substituído por uma gestão pública responsável e eficiente. (VILHENA, 2006)

A implantação de medidas decorrentes de um projeto ambicioso do governo chamado “Choque de Gestão” antecedeu a posse do novo governador. Ainda no mandato do governador anterior a equipe do candidato eleito Aécio Neves solicitou delegação de poderes à Assembléia Legislativa para promover a reformulação da estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado adaptando-se as necessidades do mencionado Projeto.

Segundo Anastásia (2006) cabe também, como nota histórica, relembrar que a expressão “Choque de Gestão” absolutamente inédita e profundamente criativa tem como objetivo caracterizar de forma muito sintética, uma idéia força extremamente positiva e de fácil percepção pela sociedade, receptora até então de maus serviços públicos e, naturalmente preocupada com a respectiva melhoria em sua gestão.

Ainda de acordo com o autor, o governador eleito determina a sua equipe de transição o início da implantação do projeto.

“(…) com apresentação de propostas objetivas que permitissem a reformulação da gestão estadual, especialmente do comportamento da máquina administrativa, mediante novos valores e princípios, de forma a se obter”. “(…) uma nova cultura comportamental do setor público mineiro, voltado para o desenvolvimento da sociedade dentro de padrões éticos rigorosos e de critérios objetivos para medir o desempenho dos resultados das ações governamentais, a par de se adotar fatores de estímulo e motivação dos servidores públicos, imprescindíveis para o sucesso deste novo modo de funcionamento da Administração Pública”. (ANASTASIA, 2006, p.15)

3 A proposta do Choque de Gestão para a avaliação de Desempenho

Segundo Cunha Júnior (2004) O Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública compreende um conjunto de 8 ações das quais, as que interessam a este estudo são:

- a) Avaliação de Desempenho Institucional (acordo de resultados);
- b) Avaliação de Desempenho Individual;
- c) Desenvolvimento e Implementação de Políticas de Recursos Humanos, e;
- d) Formação, qualificação e capacitação de Recursos Humanos pela Escola de Governo FJP.

A Avaliação de Desempenho Institucional representa o alinhamento dos servidores aos órgãos e entidades (em que atuam) e aos projetos estruturadores (de que participam), por meio da Avaliação de Desempenho Individual. Resultante exclusivamente da Avaliação de Desempenho Institucional (Acordo de Resultados) tem-se um conjunto de autonomias gerenciais, orçamentárias e financeiras, a possibilidade de aplicação de recursos em desenvolvimento institucional, como por exemplo: programas de qualidade e produtividade, capacitação e desenvolvimento de pessoal e modernização, reaparelhamento – inclusive Tecnologia da Informação -, e racionalização do serviço público.

No mesmo sentido, em caso de não atingimento injustificado de resultados, ocorrerá a cassação das autonomias e indisponibilidade dos recursos para desenvolvimento institucional, assim como haverá a censura pública do dirigente do órgão ou entidade acordado em caso de 2 resultados insatisfatórios sucessivos, 3 em 5 avaliações, ou 4 em 10. (CUNHA JUNIOR, 2004)

Decorrente exclusivamente da avaliação de desempenho individual, em caso de desempenho satisfatório tem-se a promoção e a progressão nas carreiras, e em caso insatisfatório a não evolução na carreira e a perda do cargo ou função pública, neste caso se ocorrerem 2 resultados insatisfatórios sucessivos, 3 em 5 avaliações, ou 4 em 10. Em caso de desempenho insatisfatório do servidor, o caso será analisado e dado preferência a cursos de capacitação, e, se necessário, a transferência do mesmo de unidade de atuação (exercício).

Por fim, resultante dos dois instrumentos de avaliação tem-se o Adicional de Desempenho e o Prêmio por Produtividade, que representam uma remuneração variável proporcional ao desempenho individual e grupal-institucional. (CUNHA JUNIOR, 2004)

O Choque de Gestão compreende ainda um conjunto de políticas de recursos humanos, arquitetados para promover o reconhecimento e a recompensa dos servidores que efetivamente contribuíram para a produção de resultados para a sociedade mineira. Para explicar esta ênfase na competência Dutra (2008) cita Bortef (1994) que exemplifica “a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. É na verdade, colocar em prática, em determinado contexto, o que se sabe, contexto esse marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se falar em competência apenas quando há competência em ação, traduzida em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.” Assim o Choque de Gestão pretende ainda em sua política de

recursos humanos a identificação para apoio e aperfeiçoamento dos servidores com desempenho insuficiente, e se não houver interesse deste promover a sua exclusão do serviço público.

Stoffel (2000, p.74), traduzindo uma postura gerencial contemporânea, salienta que a administração de desempenho é um “processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do trabalho, objetivando estimular o alcance de metas organizacionais e a promoção dos recursos humanos”.

O objetivo de uma avaliação focada na competência é gerar desenvolvimento e um realinhamento com a estratégia da empresa. Ainda, para Leme (2006), a Avaliação de Desempenho com foco na competência olha para o futuro, pois o futuro é o desenvolvimento das pessoas quando os resultados obtidos no passado servem para serem analisados para criação de novas estratégias e alternativas.

Cunha Júnior (2004) afirma ainda que é fundamental um sistema permanente de Avaliação de Desempenho Individual, que reduza ou iniba o favorecimento ou a perseguição dentro de critérios objetivos. Segundo Manual da Avaliação de Desempenho Individual (SEPLAG 2005), são 11 os critérios, dos quais cabe destacar: Qualidade do trabalho, Produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, aproveitamento em programas de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo e tempestividade, uso adequado de equipamentos e instalações de serviço, aproveitamento dos recursos e racionalização de processos, e trabalho em equipe.

A pontuação do critério é referente ao somatório da pontuação atribuída aos descritores multiplicada pelo peso definido para cada critério.

Após atribuir os pontos a cada um dos onze critérios, a comissão deverá proceder à multiplicação de cada um deles por seus respectivos pesos, obtendo total de pontos em cada critério.

O peso tem a função de converter a pontuação obtida pelo servidor em cada critério no valor relativo que é definido para cada um. (ver tabela 1)

Tabela 1

Critérios	Descritores do Critério	Pontos	Peso
Qualidade do trabalho	Grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados	40	2,50
Produtividade no trabalho	Volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo	9	0,75
Iniciativa	Comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos.	8	1,00
Presteza	Disposição de agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho.	9	0,75
Aproveitamento em programas de capacitação	Aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos. Norma específica da SEE definirá os cursos e outros eventos de capacitação considerados para efeito de pontuação neste critério.	6	0,75
Assiduidade	Comparecimento regular e permanência no local de trabalho	6	1,50
Pontualidade	Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado.	6	1,50
Administração do tempo e tempestividade	Capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.	4	0,50
Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço	Cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas.	6	0,75
Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos	Melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e a consecução de resultados eficientes.	2	0,25
Capacidade de trabalho em equipe	Capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto, na busca de resultados comuns.	4	0,25

(Fonte Manual Capacitação de Comissões de Avaliação – SEE/ 2005, p.29)

O somatório dos pontos obtidos em cada critério resultará no total de pontos que o servidor terá na Avaliação de Desempenho Individual.

O conceito obtido pelo servidor será registrado de acordo com a pontuação alcançada em relação ao total de pontos da Avaliação de Desempenho Individual.

A pontuação máxima que o servidor pode obter na avaliação é 100 pontos, observando-se os pesos estabelecidos para cada critério, (Ver Tabela 2).

EXCELENTE – se o percentual alcançado for igual ou superior a 90% da pontuação máxima.

BOM – se o percentual alcançado for superior a 70% e inferior a 90% da pontuação máxima.

REGULAR – se o percentual alcançado for igual ou superior a 50% e inferior a 70% da pontuação máxima.

INSATISFATÓRIO – se o percentual alcançado for inferior a 70% da pontuação máxima.

Tabela 2

Crítérios de avaliação	Porcentagem de cada critério (com utilização do critério V)	Porcentagem de cada critério (sem utilização do critério V)
Qualidade do trabalho	40%	40%
Produtividade no trabalho	9%	15%
Iniciativa	8%	8%
Presteza	9%	9%
Aproveitamento em programas de capacitação	6%	-
Assiduidade	6%	6%
Pontualidade	6%	6%
Administração do tempo e tempestividade	4%	4%
Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço	6%	6%
Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos	2%	2%
Capacidade de trabalho em equipe	4%	4%
Total de pontos	100%	100%

(Fonte Manual Capacitação de Comissões de Avaliação – SEE/ 2005, p.31)

A metodologia representada no Termo Final da Avaliação conjuga dois métodos: fatores descritivos e escala gráfica. O método dos Fatores Descritivos, também chamado de método das frases descritivas, consiste em avaliar o desempenho dos funcionários por meio de frases que descrevem o

comportamento ou por meio de frases que descrevem o comportamento ou conduta definida como desejada ou esperada. O método da Escala Gráfica é um método que avalia o desempenho do funcionário por meio de fatores descritos de forma sumária e objetiva, do comportamento ou conduta esperada, atribuindo-os pontuações com níveis distintos de gradação. (Manual de Capacitação de Comissões de Avaliação – SEE, 2005). (ver anexo quadro 8)

O processo prevê que a definição de metas e o acompanhamento do servidor será realizado pela chefia imediata através do Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI, um dos principais documentos que compõem o processo avaliatório (anexo constante das Resoluções Conjuntas SEPLAG n.º 5645, 5681 e 5690 de 2004.) ,. e a avaliação será realizada por uma comissão de 3 ou 5 membros, sendo um deles o chefe imediato e os outros indicados pelo servidor avaliado e pelo colegiado, no caso de escola estadual.

Além disso, para se evitar injustiças foi estruturado processo de reconsideração e recurso, tanto para cada uma das avaliações, quanto para perda do cargo público.

Para implementação da avaliação de desempenho foram montadas capacitação das áreas de recursos humanos, de chefias e das comissões de avaliação e recurso, além de ter sido disponibilizada na internet toda a legislação, manuais e formulários. As carreiras foram reestruturadas e o sistema de carreiras aperfeiçoado com a construção de cargos com perfis mais amplos e flexíveis, estruturados com mais de um nível de escolaridade, alguns com mais de um nível de entrada. Foi vetada a entrada com escolaridade inferior a nível médio (ex 2º grau) com vistas a melhorar o nível de qualificação do setor público. (Cunha Junior, 2004, p.11)

Cunha Júnior (2004) aponta que o ponto central desta nova modelagem é a vinculação do desenvolvimento do servidor na carreira (promoção e progressão)

não só no interstício (tempo de serviço), mas, sobretudo ao resultado de avaliações de desempenho satisfatórias dos servidores no período de dois anos para progressão (mudança de grau) e 5 anos para promoção por escolaridade (mudança de nível).

O Estado de Minas Gerais com seu Choque de Gestão pretende em especial com a avaliação de desempenho institucional (acordo de resultados) e avaliação de desempenho individual além das medidas para o ajuste à realidade procuram traduzir duas frases repetidas pelo governador Aécio Neves “- Fazer mais e melhor com menos!” e “- Gastar menos com o próprio Estado e mais com o cidadão!”(2003)

E por final em sua conclusão, Cunha Júnior (2004), afirma que com este modelo será alcançado o maior desejo de todos os servidores públicos e dos cidadãos brasileiros: a valorização do serviço público e conseqüentemente dos seus servidores, que ocorrerá pela percepção da sociedade. O autor acredita que o Choque de Gestão em implementação no Estado de Minas Gerais é uma excelente demonstração de aplicação do Governo Matricial⁴, em seus diversos elos, promovendo o alinhamento entre a meta mobilizadora, o plano governamental, os órgão e entidades, os recursos humanos, os recursos orçamentários e financeiros, a tecnologia da informação, os recursos materiais e logísticos, e os processos, para uma Gestão Pública por Resultados.

Segundo as autoras, Silva, Bernardi e Jorge (2006), o objetivo maior da Avaliação de Desempenho é melhorar o desempenho dos servidores, contribuindo para implementar uma nova forma de gestão pública, que tem por fim construir um Estado com uma prestação de serviços público de qualidade a todos os cidadãos, com garantia dos fundamentos, objetos e princípios da República Federativa do Brasil e com cidadãos tendo respeitados seus direitos e garantias individuais, sociais e coletivos.

⁴ Expressão-conceito cunhada por dois especialistas em Gestão Pública: Humberto Falcão Martins e Caio Marini, consultores do BIRD para o projeto Choque de Gestão.

Ainda de acordo com as autoras, acima citadas a Avaliação de Desempenho Individual tem por objetivos específicos: contribuir para implementação do princípio da eficiência na administração Pública do Poder Executivo Estadual; fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos; aprimorar o desempenho dos servidores e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual; valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor; identificar as necessidades e as prioridades de capacitação do servidor; possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias; promover a adequação funcional do servidor; contribuir para o crescimento pessoal e profissional do servidor; contribuir para o desenvolvimento de novas habilidades do servidor; identificar suas condições de trabalho; produzir informações gerenciais; identificar habilidades e talentos do servidor; estimular a reflexão e a conscientização do papel de cada servidor no contexto organizacional; e ser um instrumento para o alinhamento das metas individuais as metas institucionais e com a agenda estratégica do Governo.

No âmbito do Estado de Minas Gerais, este novo instituto jurídico foi previsto por meio do § 3º do art. 31 da Constituição Estadual. A Avaliação de Desempenho foi instituída pela implantação da Lei Complementar n.º 71 de 30 de julho de 2003, regulamentada pelo Decreto n.º 43.672, de 4 de dezembro de 2003 (alterado pelos Decretos n.º 43.810 de 20 de maio de 2004 e n.º 43.843, de 5 de agosto de 2004), a Resolução SEPLAG n.º 15, de 22 de março de 2004, determina a obrigatoriedade da Avaliação de Desempenho Individual – ADI, para o servidor estável, ocupante de cargo de provimento efetivo e do detentor de função pública, e a Resolução n.º 23, de 22 de abril de 2004, para o servidor ocupante de cargo efetivo ou detentor de função pública em exercício de cargo comissionado ou função gratificada. O servidor ocupante de cargo efetivo em estágio probatório será submetido à Avaliação Especial de Desempenho – AED nos termos do Decreto n.º 43.764 de 16 de março de 2004 e Resolução SEPLAG n.º 6 de 22 de março de 2004.

A avaliação, no presente é investigada sob a ótica dos resultados organizacionais e dos resultados e desempenhos individuais e grupais.

O primeiro período avaliatório, nos moldes atuais, em Minas Gerais teve início em 1º de julho de 2004, conforme publicação no “Minas Gerais” de 01/07/04, p. 8, colunas 1 e 2.

4 A Avaliação de Desempenho na Escola Pública

O Manual de Capacitação de Comissões de Avaliação da Secretaria de Estado de Educação apresenta a seguinte informação:

Considerando a singularidade e complexidade da área educacional, a Secretaria de Estado de Educação – SEE/MG optou, segundo prerrogativa que lhe confere o Decreto n.º 43.672, de 4 de dezembro de 2003, por instituir normas que expressem um olhar diferenciado para seu público-alvo, dentro do limites legais. Assim em conjunto com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, dispôs, por meio da Resolução SEPLAG/SEE n.º5.645, de 13 de agosto de 2004, normas específicas destinadas à Avaliação de Desempenho Individual para servidores em exercício na Unidade Central e Regionais da SEE/MG, Escolas Estaduais, CESEC/PECON, Conservatórios e Centro de Referência do Professor.

Todo processo de Avaliação de Desempenho Individual terá como base as atribuições do cargo ocupado pelo servidor e o modo como ele realiza tais atribuições, e a montagem do processo de cada servidor deverá ter elementos comuns.

Abaixo está descrito o processo de Avaliação Individual de Desempenho conforme Manual de Capacitação de Comissões de Avaliação – SEE (2005)

A Avaliação de Desempenho Individual na Educação, no Estado de Minas Gerais conforme o Art.2º da Resolução/ SEE 5645, tem como objetivos:

- I - Valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
- II - Aferir o desempenho do servidor no exercício do cargo ocupado ou da função exercida;
- III - Identificar necessidades de capacitação do servidor;
- IV - Fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;
- V - Aprimorar o desempenho do servidor e do Sistema Estadual de Educação;
- VI - Possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias;
- VII - Promover a adequação funcional do servidor;
- VIII - Contribuir para o crescimento profissional do servidor e para o desenvolvimento de novas habilidades;
- IX - Contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual, a melhoria da prestação do serviço público e, em especial, da qualidade da educação escolar.

5 Avaliação de Desempenho Individual na Secretaria de Estado de Educação.

Os cargos ou funções dos profissionais da Educação, para fins do disposto na Resolução e considerando as especificidades de suas atribuições, foram agrupados da seguinte forma:

- Segmento 1: Pessoal docente: professores da educação básica;
- Segmento 2: Supervisor Pedagógico, Orientador Educacional, Administrador Educacional, Inspetor Escolar, Especialista de educação especial e professores em outras funções na escola;
- Segmento 3: Analistas, Técnicos, Auxiliares, Agentes de Administração, Motoristas, Oficiais de Serviços Gerais, Ajudantes de serviços Gerais, Especialistas de Educação e Professores lotados em caráter excepcional e, ao mesmo tempo, em exercício nas Unidades Central e Regionais de SEE..

(Art.3º da Resolução/ SEE n.º 5645 de 13/08/2004)

Na ADI (Avaliação de Desempenho Individual), para aferir o desempenho dos servidores, foram definidos 11 critérios com seus respectivos descritores abaixo relacionados.

I – Qualidade do trabalho: Grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados.

II – Produtividade no trabalho: volume do trabalho executado em determinado espaço de tempo.

III – Iniciativa: comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos.

IV – Presteza: disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho.

V – Aproveitamento em programa de capacitação: aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização de trabalhos.

VI – Assiduidade: comparecimento regular e permanência no local de trabalho.

VII – Pontualidade: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado.

VIII – Administração do tempo e tempestividade: capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.

IX – Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço: cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas.

X – Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos: melhor utilização dos recursos disponíveis, visando a melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e a consecução de resultados eficientes.

XI – Capacidade de trabalho em equipe: capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto, na busca de resultados comuns. (Manual de Capacitação de Comissões de Avaliação – SEE, 2005)

É importante que haja uma comissão avaliadora e não apenas uma pessoa (chefia imediata) que avalie, para que um número maior de pessoas analise o desempenho de um servidor e, com isso, o resultado da ADI seja ainda mais transparente e crível.

A Avaliação de Desempenho será realizada por uma comissão composta por cinco servidores, com escolaridade igual ou superior a do servidor avaliado, assim constituída:

- Obrigatoriamente pela chefia imediata, que a presidirá;
- Dois membros eleitos pelos servidores, por votação secreta e maioria simples;
- Dois membros indicados pela chefia imediata do servidor ou pelo Colegiado Escolar, no caso de escola estadual.

Sempre que possível, a comissão Avaliadora terá dois suplentes, sendo um em cada segmento, a fim de garantir maioria absoluta na realização dos trabalhos. A Escola Estadual onde houver número insuficiente de servidores para compor a Comissão de Avaliação receberá tratamento especial por parte da Secretaria de Estado de Educação, observada a legislação em vigor. (§4º do Art. 12, Resolução 5645 de 13/08/2004)

Cabe aqui citar acerca dos instrumentos do Processo de avaliação de Desempenho Individual do servidor da SEE. Segundo o Art.20 da Resolução 5645, O Processo de Avaliação de Desempenho Individual, que terá como parâmetro as atribuições do cargo ocupado ou função pública exercida pelo servidor, será formalizado e instruído com:

I – Termo Inicial de Avaliação – é o ato que marca o início de cada período avaliatório, formalizado pelo Secretário de Educação.

II – Termo Final de Avaliação – é o formulário onde constarão os registros da ADI, realizados pela Comissão de Avaliação, no último mês do respectivo período avaliatório.

III – Informação sobre as Condições de Trabalho do Servidor Avaliado – formulário que contém as observações feitas pelo servidor avaliado acerca das condições de trabalho oferecidas pela unidade de exercício.

IV – Plano de Gestão de Desempenho Individual – PGDI – é o instrumento obrigatório para o Sistema Estadual de Educação. Tem como objetivo definir as medidas necessárias a serem tomadas para o aprimoramento profissional do servidor. Este instrumento é preenchido pela chefia em conjunto com o servidor avaliado, a partir do primeiro mês de avaliação, podendo ser revisto ao longo do ano. No formulário do PGDI devem constar os objetivos, metas e ações a serem cumpridas pelo servidor. O PGDI deve ser norteado pelo plano de ação da escola. (ver anexo “Anexo III”)

V – Resultados das Avaliações de Desempenho Individual – é o formulário que contém os registros dos resultados obtidos pelo servidor a cada avaliação. Tem como objetivo fornecer, a autoridade homologadora, uma visão global dos resultados das ADI de cada servidor.

VI – Resultados Obtidos na Avaliação de Desempenho Individual – é o formulário onde se registram os resultados obtidos em cada critério e a totalização dos mesmos, o conceito obtido pelo servidor (Excelente, Bom, Regular e Insatisfatório), a notificação ao servidor, a assinatura dos membros da Comissão de Avaliação e a assinatura do servidor com a data da mesma. Ainda fazem parte deste formulário assinaturas de duas testemunhas, caso seja necessário e assinatura do representante do sindicato ou associação, caso haja. (Art.20, Res./SEE 5645 – 2004)

O processo de Avaliação de Desempenho Individual do servidor na SEE seguirá a seguinte metodologia:

A ADI será medida por meio de:

- 11 Critérios definidos por Lei. (Qualidade do trabalho; Produtividade no trabalho; Iniciativa; Presteza; Aproveitamento em programa de capacitação; Assiduidade; Pontualidade; Administração do tempo e tempestividade; Uso

adequado dos equipamentos e instalações de serviço; Capacidade de trabalho em equipe).

- Cada Critério possui itens de descrição ou descritores. (ver anexo, Quadro 6)
- Cada membro da Comissão Avaliadora (5 ou 3, conforme o caso) atribui uma nota de 01 a 04 para cada descritor.
- Faz-se a média dos pontos atribuídos pelos membros da Comissão em cada descritor. A média é a nota do descritor.
- Somam-se os pontos de todos os descritores, multiplica-se pelo “Peso” e obtém-se a porcentagem do critério.
- Ao final, somam-se as porcentagens obtidas em todos os critérios e faz-se a correspondência desta porcentagem com os conceitos estabelecidos em Lei, ou sejam: Excelente – igual ou superior a 90 pontos; Bom – igual ou superior a 70 pontos e inferior a 90 pontos; Regular – igual ou superior a 50 pontos e inferior a 70 pontos; Insatisfatório – inferior a 50 pontos. (Manual de Capacitação de Comissões de Avaliação – SEE, 2005)

Ainda cabe ressaltar neste estudo que no Manual de Orientação da Avaliação de Desempenho (2005) encontram-se descritos:

- Valores dos conceitos para conversão após o processo de avaliação: Insatisfatório: menos de 50%, Regular: de 50% a 69%, Bom de 70% a 89% e Excelente de 90% a 100%.
- Como será utilizado o resultado da Avaliação de Desempenho Individual pelo poder público – serão dois os mecanismos: *Mecanismo de*

Incentivo/Premiação - Adicional de Desempenho (gratificação de acordo com o desempenho do servidor e da instituição); Prêmio por Produtividade (bônus a ser pago de acordo com o resultado do desempenho do órgão ou entidade e do servidor); Desenvolvimento na Carreira (progressão ou promoção).
Mecanismo de Punição: Perda de Cargo Público ou Função

- Quais são os direitos do servidor – descritos na Resolução 5645/2004 em seu Art. 43

I - ter conhecimento prévio das normas, dos critérios e dos conceitos a serem utilizados na Avaliação de Desempenho Individual;

II - ser comunicado do início do seu período avaliatório pela chefia imediata;

III - acompanhar todos os atos de instrução do processo que tenham por objeto a avaliação de seu desempenho;

IV - manifestar-se, em formulário próprio, sobre as condições de trabalho que lhe são oferecidas;

V - solicitar o acompanhamento do seu processo de avaliação, no momento da entrevista de avaliação e do registro do desempenho do servidor no Termo Final de Avaliação, por um representante do sindicato ou de associação, se julgar necessário;

VI - ser entrevistado pela Comissão de Avaliação antes do registro do seu desempenho no Termo Final de Avaliação;

VII - ser notificado do resultado de cada uma de suas avaliações e, quando for o caso, das demais decisões relativas ao pedido de reconsideração, ao recurso hierárquico e ao ato de demissão e dispensa;

VIII - consultar, a qualquer tempo, todos os documentos que compõem o seu processo de Avaliação de Desempenho Individual;

IX - interpor pedido de reconsideração à autoridade que homologou sua avaliação, nos termos do Art. 33;

X - recorrer do resultado do pedido de reconsideração, mediante recurso hierárquico, ao titular da SEE, nos termos do Art. 34;

XI - ter consideradas e atendidas as necessidades de capacitação e treinamento, quando do desempenho insatisfatório, se houver disponibilidade orçamentária e financeira para implementação de tais atividades;

XII - ter consideradas e priorizadas as necessidades de capacitação e treinamento, quando do desempenho regular, se houver disponibilidade orçamentária e financeira para implementação de tais atividades; e

XIII - interpor recurso da decisão de sua demissão ou dispensa ao Conselho de Administração de Pessoal - CAP, conforme o caso, nos termos do Art. 50.

- Recursos que o servidor pode usar para contestar seu resultado:

Pedido de reconsideração – até dez dias após a notificação do resultado encaminhado a autoridade homologadora;

Recurso Hierárquico – deverá ser encaminhado, até dez dias após o servidor ser informado do resultado do Pedido de Reconsideração, à autoridade máxima do órgão ou entidade de lotação.

6 Base Legal para Avaliação de Desempenho do Servidor da Secretaria da Educação

Toda legislação regulatória da Avaliação de Desempenho do Servidor da Educação SEE está disponível no sítio eletrônico www.educacao.mg.gov.br, no *link* da Avaliação de Desempenho e www.planejamento.mg.gov.br, *link* Choque de Gestão ou *link* Avaliação de Desempenho.

- Constituição Estadual (art. 31, 35 e 115); Determinam: tempo mínimo de estágio probatório; os critérios para o servidor ser considerado estável; Para fins de promoção e progressão nas carreiras será adotado, além dos critérios estabelecidos na legislação pertinente, o sistema de avaliação de desempenho, que será disciplinado em lei, podendo ser prevista pontuação por tempo de serviço.
- Lei Complementar n.º 71, de 30 de julho de 2003; Instituiu a Avaliação Periódica de Desempenho Individual, disciplina a perda do cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho para todos os servidores ocupantes de cargo efetivo e detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.
- Decreto n.º 43.672, de 4 de dezembro de 2003; Estabelece diretrizes e critérios utilizados na Avaliação de Desempenho da SEE.
- Decreto n.º 44.157, de 21 de novembro de 2005; Institui a junta de monitoramento do Processo de Avaliação de Desempenho Individual no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.
- Resolução SEPLAG n.º 99, de 29 de dezembro de 2004; Estabelece os procedimentos que orientam a formação e atuação das Comissões de

Avaliação e de Recursos para fins de Avaliação de Desempenho Individual a que serão submetidos os servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

- Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n.º 5.645, de 13 de agosto de 2004; Estabelece normas específicas destinadas a Avaliação de Desempenho Individual para os servidores na Unidade Central e Regionais da SEE/MG, Escolas Estaduais.
- Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n.º5.681, de 18 de novembro de 2004; Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos complementares da Avaliação de Desempenho Individual do servidor ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública, em exercício de cargo de provimento em comissão, função gratificada ou gratificação de função na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.
- Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n.º 5.690, de 29 de dezembro de 2004; Estabelece normas para o processo de avaliação do servidor público civil em estágio probatório na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Em virtude de aprovação em concurso público.
- Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n.º5.759, de 10 de agosto de 2005; Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação Especial de Desempenho dos servidores em período de estágio probatório e em exercício de cargo de provimento em comissão, função gratificada ou gratificação de função na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e dá outras providências.
- Resolução SEE n.º 667, de 16 de abril de 2005; Orienta sobre a delegação de competência de chefia imediata para fins de implementação dos processos de

Avaliação de Desempenho Individual e de Avaliação Especial de Desempenho dos servidores em exercício na SEE/MG.

- Resolução SEE n.º 787, de 28 de julho de 2006; Define a forma de divulgação da homologação dos resultados da Avaliação de Desempenho Individual dos servidores da SEE/MG.

7 Prestação de Serviços

Kotler (2000) afirma que, ao contrário dos produtos físicos, os serviços prestados não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. De modo geral os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interação prestador de serviços-cliente é uma característica especial na prestação de serviços. Tanto o prestador de serviços quanto o cliente afetam o resultado. As organizações prestadoras de serviços mais eficientes avaliam regularmente tanto o desempenho individual de seus prestadores de serviço quanto o próprio desempenho institucional. Ainda sob esta mesma ótica, o autor define serviço:

“Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente tangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.” (KOTLER, 2000. p.448)

Pensando na prestação de serviços de qualidade a SEE/MG se preocupa em desenvolver a gestão escolar. Pela dinâmica da vida, das transformações cada vez mais rápidas e intensas por que passa o mundo, as crenças, valores, base teórica e a própria prática também sofrem mudanças e como toda construção humana, isso também acontece na Educação.

Em 1997, no documento intitulado “Plano de Desenvolvimento da Escola – Elaborando e Vivenciando o PDE”, os fundamentos do gerenciamento tinham forte conotação da teoria da Qualidade Total.

Hoje sua sustentação se dá amparada muito mais no planejamento estratégico e participativo, defendido por Gandin (1994), Dalmás (1997) e outros estudiosos.

A Escola em sua prestação de serviços tem que trabalhar e desenvolver temas que venham sempre acompanhados de questionamentos e desdobramentos, cuja intenção é incentivar a autonomia de pensamento e o debate coletivo, que caracterizam uma escola reflexiva concebida segundo Alarcão (2001).

“como uma organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização, e confronta-se com o desenrolar da sua atividade em um processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo” [...] “não é possível desvincular currículo e pedagogia de políticas e administração, por isso, para mudar a escola, direi que também é preciso mudar sua organização e o foco...” (Alarcão, 2001 – in Documento Orientador SEE/MG Repensando a Gestão Escolar para Construção de uma Escola Pública de Qualidade - 2004)

Existe uma gama de concepções quanto à gestão e planejamento que deriva de vertentes básicas da administração: clássica ou tradicional; a racional-burocrática; e uma vertente com significativa orientação política, que alguns autores classificam como participativa.

Na vertente clássica ou tradicional, as relações que imperam são pessoais e intuitivas marcadas pela emoção, pela troca de favores e pela pouca importância dada as regras e normas.

A vertente racional-burocrática privilegia a informação e a socialização das regras, que, entretanto são definidas em um único sentido, vertical e sem comunicação; as relações são formais, supervaloriza-se a competência técnica. Além do viés burocrático, a competição no seu interior é muito estimulada, as relações são hierarquizadas e as decisões econômicas são enfatizadas em detrimento de aspectos social e afetivo. O gerenciamento da Qualidade Total, que aparece na sociedade contemporânea representa uma visão mais moderna dessa tendência, visa à eficiência em uma perspectiva que faz de cada pessoa um

cliente, um consumidor de um determinado serviço. É, pois, uma concepção coerente com a visão economicista da Educação.

A vertente ou concepção de gestão participativa, segundo Gandin (1995), ampara-se em uma leitura do mundo na qual é fundamental a idéia de que nossa realidade é injusta(...). Por ultrapassar os limites da mera administração, faz de todos, protagonistas da dinâmica da prestação de serviços no âmbito escolar e efetiva a escola como um espaço permanente de experiências e práticas de democracia(...).

Pensando na prestação de serviços, a Lei Complementar 71, de 30 de julho de 2003, instituiu a Avaliação de Desempenho Individual. Para a Administração Pública e para a sociedade a avaliação é um instrumento que reforça o compromisso com resultados e controle da qualidade na execução de serviços prestados ao cliente-cidadão. Utilizando as informações provenientes do processo de ADI a administração pública poderá aprimorar e aproveitar melhor o potencial de seus servidores, contribuindo para o desenvolvimento institucional, e assim podendo prestar serviços à sociedade com eficiência e eficácia.

Na medida em que se acompanha o desempenho do servidor durante o período avaliatório, poderão ser propostas ações que visem melhorar continuamente a atuação dos servidores públicos, gerando conseqüentemente, melhores resultados institucionais, garantindo uma prestação de serviços públicos mais eficientes e de maior qualidade. Por este motivo, a Avaliação de Desempenho Individual é extremamente relevante do ponto de vista gerencial.

CAPÍTULO II

I. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE

Essa pesquisa foi desenvolvida na E.E. Senador Melo Viana, localizada à Avenida do Prateado, 02, Centro, em Moeda – Minas Gerais, pertencente a SEE/MG, sob a responsabilidade da Superintendência Metropolitana A. A referida escola possui em sua estrutura: Ensino Fundamental Regular (séries finais, do 6º ao 9º ano), Ensino Médio Regular (1º ao 3º ano), EJA (Educação de Jovens e Adultos) (Ensino Fundamental de 5ª à 8ª séries, 3 períodos – anuais) EJA (Educação de Jovens e Adultos) Ensino Médio (1º período anual, 2º e 3º semestral), 2 (duas) turmas Acelerar para Vencer 6º e 7º / 8º e 9º anos em regime semestral cada série/ano, 06 turmas de FIT (Formação Inicial para o Trabalho) e 01 turma de Aprofundamento de estudos.

De acordo com o Regimento Escolar (2005), a Escola Estadual “Senador Melo Viana” é continuidade de uma antiga escola, criada na Vila Moeda.

Recebeu o nome de Reunidas Senador Melo Viana em 1954, funcionando em prédio alugado.

Pelo Decreto 4768 de 20/10/55 passou a Grupo Escolar.

Em 1957, foi inaugurado o prédio construído pelo Estado (C.A.R.P.E) em 1966. Com uma área de 2.500 m² (dois mil e quinhentos metros quadrados).

A Escola foi classificada como Escola Estadual “Senador Melo Viana” de 1º Grau.

O Ensino Médio Comum Geral na Escola Estadual “Senador Melo Viana”, se deu quando o Ensino Médio municipal foi estadualizado, pelo Parecer de Autorização CEE n.º224/99, conforme processo 24460 (de 1 a 7) e nº27461 (de 1

a 3). Memorando G.S. de março de 1999, do sub-secretário de Desenvolvimento Educacional, embasado no Parecer n.º 224/99 que autoriza o início das atividades do Ensino Médio Comum Geral da Escola Estadual “Senador Melo Viana”.

A Escola possui na sua estrutura física: 1(uma) quadra cimentada (descoberta), 1 (uma) sala de diretoria com 1(um) banheiro, 1 (uma) sala secretaria, 1(uma) sala de informática, 1 (uma) sala de professores (com 2(dois) banheiros, femininos e masculinos) 1 (uma) cantina, 1(um) refeitório, 1(uma) sala de depósito de alimentos, 7 (sete) salas de aulas e 2(dois) banheiros para os alunos (masculino e feminino).

Segundo o Quadro de Turmas e Alunos (Agosto/2008) a Escola possui 379 alunos do Ensino Fundamental Regular, 142 alunos do Ensino Médio Comum Geral, 44 alunos do Projeto “Acelerar para Vencer” Ensino Fundamental, 102 alunos da EJA (Educação de Jovens e Adultos) Ensino Fundamental e 45 alunos da EJA (Educação de Jovens e Adultos) Ensino Médio, 72 alunos do FIT (Formação Inicial para o Trabalho) e 25 alunos do Aprofundamento de Estudos.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

A pesquisa objetivou conhecer, de forma a não esgotar o problema, os processos de Avaliação de Desempenho Individual para qualidade dos serviços prestados pela unidade, demonstrados neste trabalho. Segundo Neves (1996), a pesquisa apresenta dados simbólicos, situados em determinado contexto; revela parte da realidade. Utilizou-se na pesquisa abordagens de análise documental e de natureza qualitativa e quantitativa. Segundo Neves (1996) ao citar Maanen, 1979, a pesquisa com este enfoque:

“tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação” (MAANEN, 1979a, p.520 in NEVES, 2ºSem./1996 p.01)

As abordagens de natureza qualitativa e quantitativa foram obtidas através de questionários individuais com resultados analisados e confrontados por meio do exame da literatura. O questionário foi composto de uma parte introdutória de identificação que se referia aos aspectos de caracterização dos servidores como, por exemplo: sexo, idade, tempo no cargo e/ou na função, escolaridade e cargo, além de 04 questões fechadas que apresentavam mais de 01 (uma) opção de respostas e 01 aberta para que o servidor se posicionasse sobre sua percepção acerca da Avaliação de Desempenho e prestação de serviços da Escola focada neste estudo de caso.

O critério de seleção dessa unidade foi a facilidade do acesso do pesquisador a unidade e seus funcionários, podendo acompanhar de perto as possíveis dificuldades na execução da pesquisa.

O questionário foi aplicado no local de trabalho dos servidores, após o esclarecimento da finalidade da pesquisa e prévia autorização da chefia imediata.

A pesquisa utilizou funcionários efetivos em cargos e funções diversas, apresentando variação na idade e no tempo ocupado no cargo atual. Participou da pesquisa uma amostra de 29 pessoas de uma população de 44 funcionários efetivos e efetivados pela Lei Complementar 100/07 em exercício na Escola Estadual Senador Melo Viana, assim distribuídos: 24 Professores da Educação Básica, 07 Ajudantes de Serviços Gerais, 01 Supervisora Pedagógica, 01 Secretária e 02 Assistentes Técnicos da Educação Básica, 01 diretor, 01 vice-diretor e 07 excedentes.

A análise dos dados foi realizada com a leitura da bibliografia consultada dos documentos, pesquisas *on line*, legislações e manuais das secretarias do Estado passando-se depois para interpretação dos dados extraídos dos questionários, utilizando-se do referencial teórico para analisar as informações coletadas nesta pesquisa. Com relação aos dados obtidos na parte introdutória foi montado um gráfico que caracteriza os servidores quanto idade, escolaridade e tempo de serviço público e quadro de funcionários e organograma que analisa a formação para atuação no cargo.

CAPÍTULO IV

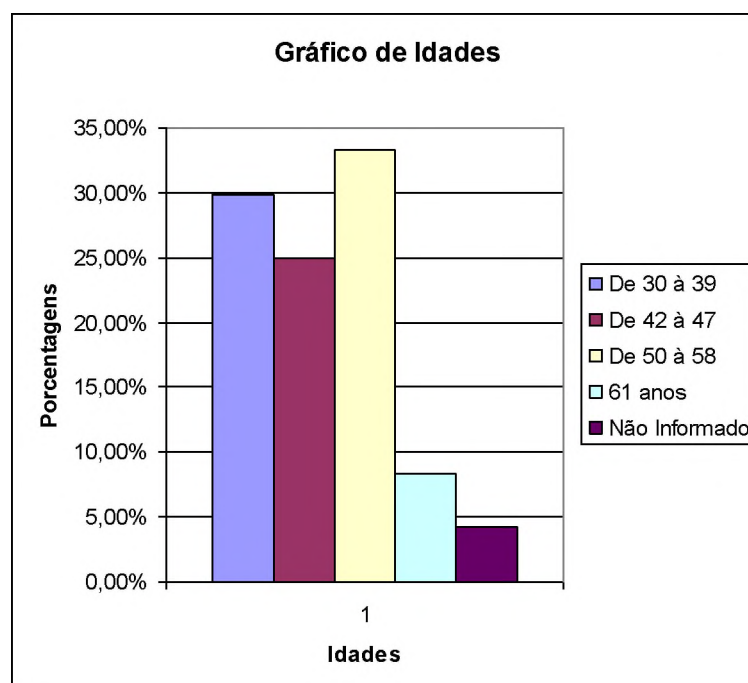
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para facilitar a compreensão dos aspectos que foram trabalhados na pesquisa de campo, optou-se por dividir a análise dos dados coletados em duas partes: a primeira através de análise de gráficos e quadros e a segunda descritiva.

Serão analisados em primeiro lugar, as informações obtidas na parte introdutória dos questionários respondidos por servidores em exercício na Escola Estadual “Senador Melo Viana” que ocupam cargos e funções diversas e que apresentam variações na idade, tempo de serviço e escolaridade.

As idades verificadas na apresentação dos dados dos questionários estão demonstrados no gráfico 1.

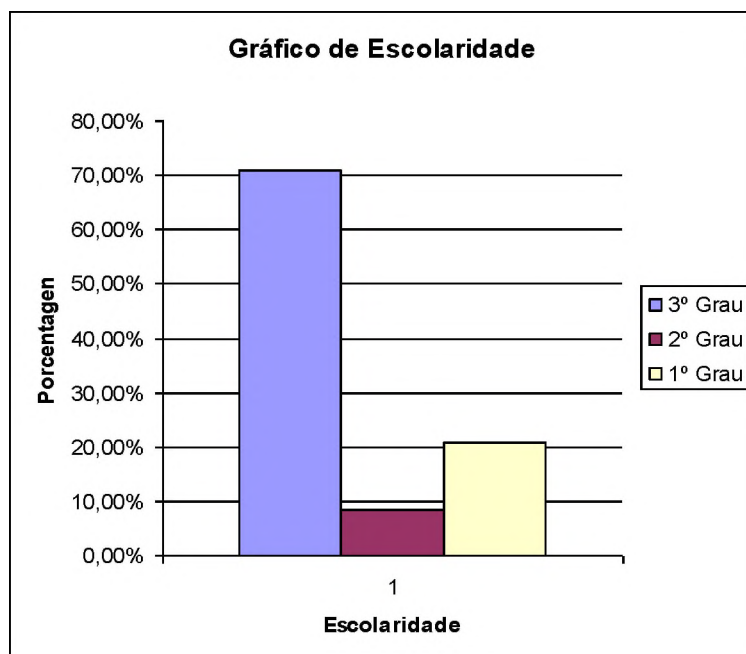
Gráfico 1 - Idades



Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Pode-se perceber pelos dados analisados que os servidores possuem mais de 30 anos. Percebe-se que a maioria deles, ou seja, 62,5% estão entre 42 e 58 anos. A forma mais recente de ingresso de servidores na educação aconteceu através da Lei 100/07 que efetivou servidores que tinham tempo na carreira de 1990 a 2006 e que estavam em exercício na data da publicação da referida lei em 05/11/2007.

Gráfico 2 - Escolaridade

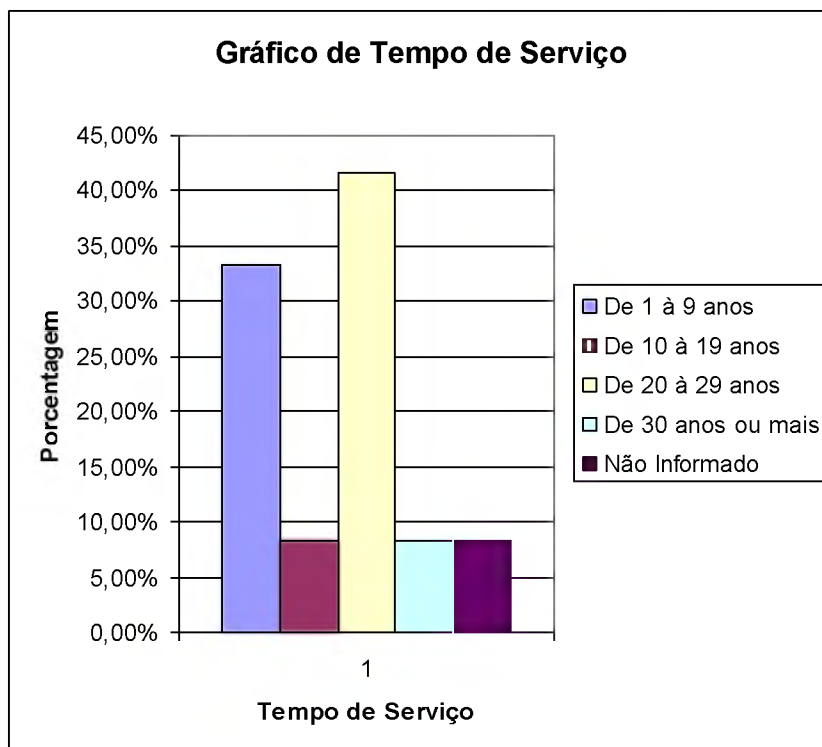


Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Verifica-se por meio dos dados do gráfico 2, que a grande maioria dos servidores possuem como formação o Ensino Superior completo.

Em relação ao cargo ocupado pode-se afirmar que a escolaridade é elementar, portanto, compatível com as atribuições do cargo, porém cabe ressaltar que apesar de a maioria possuir ensino superior completo, essa escolaridade não corresponde à habilitação exigida para a função exercida.

Gráfico 3 – Tempo de Serviço



Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Com relação ao gráfico 3, observa-se que em sua maioria os servidores já estão em exercício no cargo há mais de 10 anos. E, conseqüentemente, 33,34% estão em exercício a menos de 10 anos. Porém todos os servidores submetidos à pesquisa são efetivos ou efetivados pela lei 100/07, porque esses servidores é que são submetidos à Avaliação de Desempenho Individual.

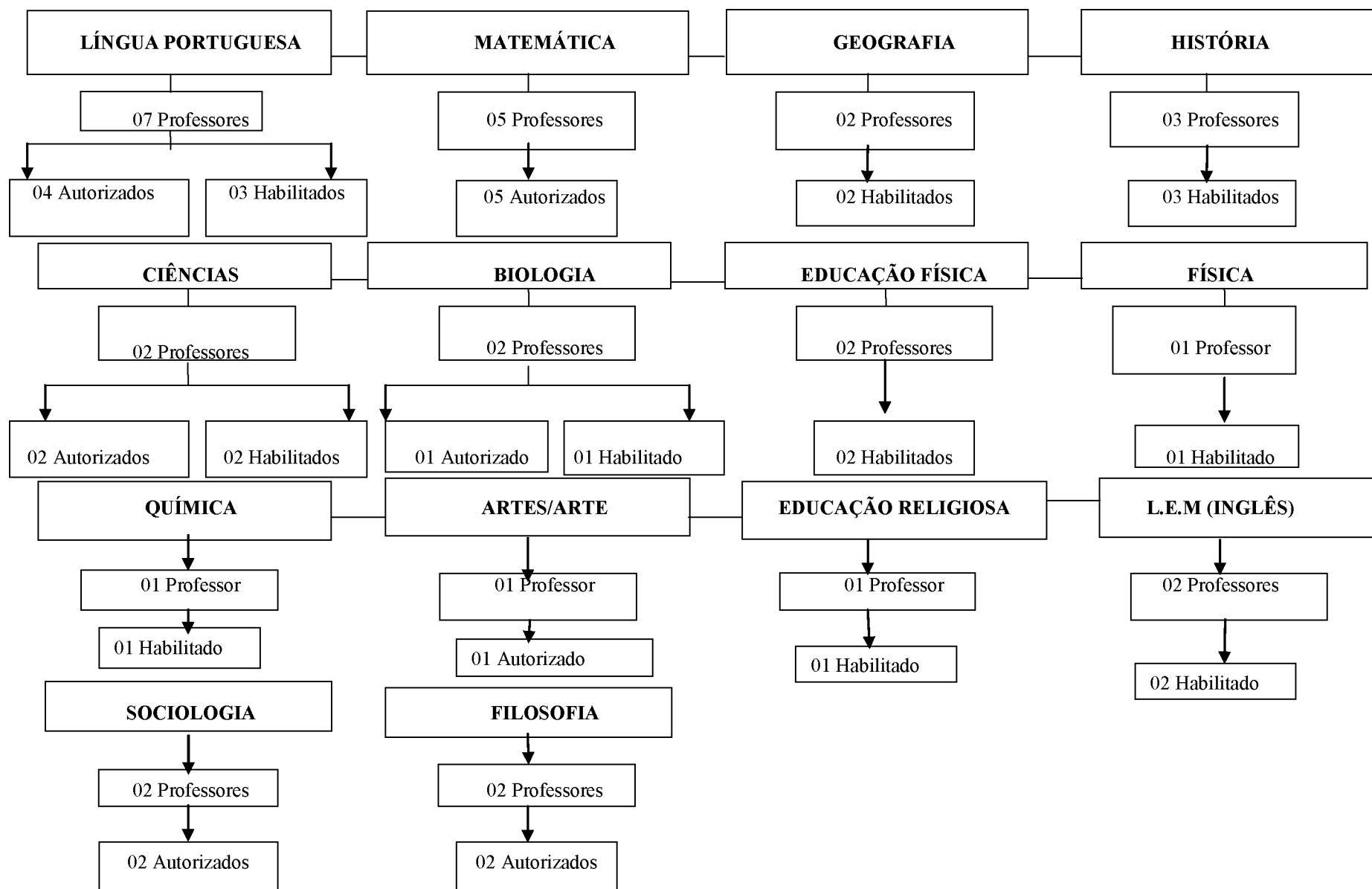
Com relação aos recursos humanos, a unidade de ensino em questão conta atualmente com os seguintes funcionários: diretora, vice-diretora, supervisoras, professores, secretária e auxiliares de educação (auxiliares de secretaria), auxiliares de serviços básicos, excedentes em função de professor, excedente em função de uso da biblioteca, excedentes à disposição na recuperação de alunos e excedente aproveitada no apoio pedagógico, num total de 47 funcionários. (ver quadro 1)

Quadro 1 - Profissionais que atuam na Escola Estadual Senador
Melo Viana- 2009.

CARGO / FUNÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS POR ÁREA DE ATUAÇÃO
Diretora	1
Vice-diretora	1
Supervisora	1
Professor	25
Secretária	1
Auxiliares de Secretaria	2
Auxiliares de serviços básicos	9
Excedentes na função de professor	3
Excedentes à disposição na recuperação de alunos	1
Excedentes na função de apoio pedagógico	2
Excedente na função de uso da biblioteca	1
Total de Funcionários da E.E. Senador Melo Viana.	47

Fonte: Dados da pesquisa, 2009 (Quadro de identificação da Escola)

Outra informação relevante obtida pela pesquisa trata da formação/nível de atuação do servidor (Professor da Educação Básica). Pode-se perceber que em algumas áreas a referida escola é carente de profissionais habilitados. Um fenômeno que se percebeu é o de profissionais de outras áreas atuando como professores nas séries finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio, como por exemplo: Contador atuando como professor de Matemática, técnico de RX atuando como professor de Arte/Artes. Outra situação também percebida nesta pesquisa foi a de professores atuando em outras áreas diferentes de sua formação: Professor de Biologia atuando com Matemática, com Língua Portuguesa; Professor das séries iniciais atuando com Língua Portuguesa, Matemática e Ciências; Professor de Química atuando com Física. Especialista da Educação atuando com Língua Portuguesa. Estes Profissionais são classificados como Autorizados a lecionar pela Secretaria de Estado da Educação. (Ver organograma).



Na segunda parte do questionário foram apresentadas questões que tinham por objetivo conhecer a visão do servidor sobre a Avaliação de Desempenho.

Os dados demonstrados a seguir envolvem as percepções do servidor, e foram extraídos do questionário aplicado nos meses de março e abril de 2009. Segue-se uma análise das informações, tendo em vista que estas são sempre geradas a partir das respostas dadas acerca do tema tratado.

Pode-se perceber que, dos participantes, 41% entendem que a avaliação de desempenho sinaliza uma oportunidade de crescimento profissional e acreditam que é uma oportunidade de saber como está sendo visto o seu trabalho. Outro aspecto apontado pela pesquisa indica que 38% consideram-na como meio para identificação de pontos fracos para melhoria e 3% avalia este instrumento como recurso para perder o cargo.

O que se pode perceber que está de acordo com o que as autoras, Silva, Bernardi e Jorge (p.162,2006) afirmam sobre a Avaliação:

“Seu objetivo maior é melhorar o desempenho dos servidores, contribuindo para implementar uma nova forma de gestão pública, que tem por fim último construir um Estado com uma prestação de serviços público de qualidade a todos os cidadãos(...)”
(SILVA, BERNARDI e JORGE – 2006, p.162)

Com relação à experiência com a ADI dos pesquisados percebe-se que: 41% dentre os entrevistados gostam de saber como estão sendo vistos no trabalho, 45% consideram-se guiados no processo de aprimoramento profissional porque confiam no que é falado; 21% consideram que a ADI favorece para o bom atendimento ao aluno e pais de alunos e 3% afirmam que ela esclarece sobre o que esperam do cargo e do profissional. Foram encontrados também 3% da amostra que acham a ADI desnecessária e consideram que esta mudou negativamente a convivência na escola; 7% acham que não houve grandes alterações na convivência dentro da escola e 24% afirmam não conhecerem bem

os critérios usados. Outro dado pesquisado mostra que 31% dentre os entrevistados acham que a ADI tem distorções.

Ao investigar como o servidor avalia o processo de Avaliação de Desempenho na escola e o que melhorariam neste, os mesmos afirmam que: acham constrangedor e difícil funcionário de mesmo nível avaliar outro funcionário; que é necessária maior divulgação dos critérios de avaliação e acreditam que mudar o processo não é suficiente para provocar mudanças no profissional. Afirmam também que é necessária maior participação, interesse e envolvimento dos servidores e que mudariam se pudessem a legislação colocando como membro da comissão, obrigatoriamente, um especialista para participar do processo. Um outro dado citado é que o servidor deveria estar presente durante os trabalhos da Comissão na sua avaliação, e fazer a sua auto-avaliação. Outro servidor afirma que mudaria tudo na avaliação sem especificar o que seria esse “tudo”, um número menor de participantes afirma que desconhecem como se dá o processo de avaliação. Um servidor afirma que muitas vezes os membros da Comissão não conhecem plenamente o trabalho do servidor avaliado, porque, por exemplo, não trabalham no mesmo turno. E, um número maior de servidores, não opinou diretamente sobre a qualidade do processo, estes afirmam que não se sentem capazes de criticar o processo simplesmente porque não se vêem avaliando todo um grupo de colegas, o que consideram uma tarefa difícil.

No trabalho realizado pelas autoras Silva, Bernardi e Jorge (2006) no que diz respeito aos pontos facilitadores e dificultadores do processo as mesmas apontam dentre outros fatores dificultadores:

“... o legado histórico em termos de gestão de pessoas em Minas Gerais. Há mais de dez anos, os ocupantes da grande maioria dos cargos não tinham aumento de seus vencimentos básicos e nem desenvolvimento em suas carreiras. Uma situação como esta gera muito receio e desconfiança de que os servidores pudessem ser ainda mais prejudicados com a implantação de novos instrumentos de gestão (...) o contexto de defasagem na política de gestão de pessoas no Estado e o receio de alteração dos “papéis na ADI” (o

avaliado passa a ser avaliador e vice-versa) pôde-se perceber grande receio por parte dos avaliadores em prejudicar os avaliados. A incerteza em relação à continuidade e seriedade do processo de ADI foi outro fator que merece destaque como fator dificultador.” (SILVA, BERNARDI e JORGE, 2006. p.183)

Uma outra questão abordada nesta pesquisa é a relação entre a Avaliação de Desempenho e a qualidade do serviço prestado na escola. O que se pode auferir é que 31% dos servidores acreditam que a Avaliação de Desempenho chegou em boa hora e acreditam que o resultado foi melhorando ao longo do processo. Outro dado relevante está diretamente ligado à qualidade pessoal na prestação de serviços; 21% disseram que seus resultados não influenciaram nesta qualidade, mas 14% já afirmam o contrário, pois consideram que a prestação de serviços está diretamente ligada aos seus resultados individuais, outros 10% sinalizam que a qualidade do serviço prestado pela escola melhorou com a Avaliação de Desempenho.

Esta amostra confirma o que as autoras, Silva, Bernardi e Jorge afirmam sobre a prestação de serviços de qualidade:

“O modelo de Avaliação de Desempenho Individual foi concebido com o objetivo primordial de melhorar o desempenho do servidor, a fim de garantir a prestação de serviços públicos de qualidade a todos os cidadãos, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual.” (SILVA, BERNARDI e JORGE – 2006. p.186)

Por fim a pesquisa aqui proposta investigou a percepção do servidor sobre a qualidade do serviço prestado. Dentre os entrevistados 28% afirmam que o serviço está adequado ao público alvo, que este vem melhorando e que os mesmos são elogiados pelos seus clientes; 21% afirmam que os serviços são elogiados pelos próprios funcionários e pelos órgãos do Estado; 17% consideram os serviços como muito bom e 10% afirmam que os mesmos são conhecidos pela comunidade.

A Lei Complementar 71, de 30 de julho de 2003, instituiu a Avaliação de Desempenho Individual pensando na prestação de serviços ao cidadão. Para a Administração Pública e para a sociedade a avaliação é um instrumento que reforça o controle da qualidade na execução de serviços prestados ao cliente-cidadão. Utilizando as informações provenientes do processo espera-se que estas contribuam para o desenvolvimento institucional e uma prestação serviços à sociedade com eficiência e eficácia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se analisar e compreender o processo de Avaliação de Desempenho e seus efeitos para qualidade da prestação de serviços numa escola pública. Espera-se que os dados levantados pela pesquisa sirvam como parâmetro para se alinhar ações que favoreçam o alcance de resultados esperados pela administração pública.

A pesquisa foi realizada na Escola Estadual “Senador Melo Viana”, no município de Moeda/MG, utilizando-se uma amostra de funcionários em diferentes cargos e funções, com variação na idade e no tempo de ocupação do cargo exercido. Buscou-se uma abordagem simples e direta de natureza qualitativa e quantitativa através de um questionário comparado com o exame da literatura consultada. Procedeu-se em seguida a análise e interpretação dos dados.

A Avaliação de Desempenho dentro do Choque de Gestão exige dos gestores novas posturas. Tanto a avaliação de Desempenho Individual quanto a Avaliação Institucional buscam resultados que elevem a qualidade dos serviços prestados à sociedade. O novo desenho organizacional rompe paradigmas e por isso as organizações devem se adaptar promovendo e valorizando seus recursos humanos.

Num primeiro momento a aplicação dos questionários foi adiada por questões que fogem ao trabalho escolar. A unidade, foco deste trabalho, ficou com suas atividades prejudicadas por causa das chuvas no final do ano de 2008, ficando este trabalho de pesquisa adiado para o início do ano letivo de 2009.

Outra dificuldade aqui apontada relaciona-se ao fato de ter sido pesquisada apenas uma Instituição de Ensino o que dificulta uma análise mais ampla do tema em questão.

Identificou-se como principal ponto a ser considerado para desenvolvimento da Avaliação de Desempenho Individual, a definição das atividades desenvolvidas pelos professores, muitos servidores não possuem habilitação para o conteúdo que ministram. Se for considerado que se avalia para detectar as potencialidades e méritos e ainda para que possam ser diagnosticadas necessidades de treinamentos e capacitações, faz-se necessário uma avaliação condizente com a realidade de cada função exercida.

Outro ponto a ser considerado é que já é possível observar uma internalização não só do processo de ADI como também dos seus objetivos. A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta na gestão de pessoas, por esta razão é lógico que ela seja conduzida de maneira correta, ética e justa para se evitar distorções e prejuízos à qualidade do processo. A organização deve adotar políticas e procedimentos que garantam a todos os envolvidos o conhecimento e a compreensão de todo o processo buscando uma avaliação baseada nas ações dos profissionais e nos resultados alcançados por eles.

A distinção de quem terá ou não uma boa avaliação está nos objetivos alcançados e não na subjetividade por simpatia ou antipatia, fatos estes que podem ser comprovados através dos questionários quando se perguntou o que o servidor melhoraria no processo: o entrevistado n.º 20 afirma, “particularmente, considero “difícil avaliar o outro”. “A qualidade ou “defeito” é algo muito particular. “Acredito que mudar o processo não é suficiente para provocar mudanças no profissional.” e o entrevistado n.º 24 “Pensaria em uma forma de funcionários não avaliar funcionários (no mesmo nível) para não causar constrangimentos (exemplo professor-professor)”.

Espera-se que durante o processo sejam identificadas ações necessárias para apoiar os servidores no cumprimento das metas evitando distorções nos resultados, pois para a sociedade a avaliação é um instrumento que reforça o controle da qualidade na execução de serviços prestados ao cliente-cidadão.

Também pôde-se a partir de observações *in loco* da pesquisadora fazer algumas inferências; a Escola Estadual “Senador Melo Viana” apresentou um resultado crescente nos últimos 3(três) anos, estando sempre acima das médias do Estado e do País. Em 2008 a escola passa a participar de um grupo de Escolas-Referência do Estado. Neste mesmo período a Escola conseguiu atingir metas propostas pela SEE/MG melhorando os índices de aprovação que em 2004 chegou a 38,5% e em 2007 atingiu 74,1%, reduziu também as taxas de evasão e reprovação. A referida escola tem hoje ex-alunos aprovados em vestibulares de universidades públicas e privadas, tem também alunos em CEFETs e escolas profissionalizantes após passarem por seleção, como por exemplo o PEP, alunos premiados na Olimpíada de Matemática com bolsa acadêmica e diplomas.

A partir dos resultados obtidos a Escola Estadual “Senador Melo Viana” passou a ter direito de oferecer cursos para enriquecimento de currículos como FIT e Aprofundamento de Estudos.

Alguns entraves foram detectados na Unidade pesquisada tais como: espaço físico insuficiente e precário; formação continuada de seus profissionais; falta de pessoal habilitado para determinadas áreas, e outros.

É prematuro, sob o ponto de vista da pesquisadora, avaliar a AD, mas com certeza esta contribuiu para alguns progressos na prestação de serviços a comunidade atendida pela Escola Estadual “Senador Melo Viana”.

Assim, utilizando-se das informações provenientes do processo espera-se que estas contribuam para o desenvolvimento institucional e uma prestação serviços à sociedade com eficiência e eficácia.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. *Escola Reflexiva e Nova Racionalidade*. Porto Alegre: Artmed, Porto Alegre, 2001

ANASTACIA, Antonio Augusto Junho. *Modernização da Gestão: os desdobramentos do Choque de Gestão*. Revista do CONSAD (Conselho Nacional de Secretários de Administração). Governança e Desenvolvimento. Ano 1 – n 1. Abril/2004.

CUNHA JUNIOR, Luiz Arnaldo Pereira da. *O Governo Matricial em Minas Gerais: implantando o Choque de Gestão*. Documento do IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la administracion Pública, Madrid, Espana, 2-5 Nov.2004

DALMÁS, Ângelo. *Planejamento Participativo na Escola*, Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo. SP. Ed. Atlas, 2008.

GANDIN, Danilo. *A Prática do Planejamento Participativo*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

FONSECA, João C. de F.; OLIVEIRA, Rodrigo.O.F. *Avaliação de desempenho individual como instrumento de aperfeiçoamento da gestão pública: estudo de caso no governo de Minas Gerais*. In: X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, 2005.

KILIMNIK, Zélia Miranda (Professora do DCA/FACE/UFMG) *Documento nº 1 Avaliação de Desempenho – Conceitos, Aspectos críticos e Métodos*. Caderno DEPE (Diretoria de Estudos e Pesquisas/SEE), Estudos & Pesquisas, Ano I N.º 1, ***publicação do Governo de Minas Gerais, 1996.**

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a educação do novo milênio*. Tradução Bázan Tecnologia e Lingüística. São Paulo. S.P. Editora Prentice Hall, 2000.

LEME, Rogério. *Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: a base para remuneração por competência*. Rio de Janeiro. R.J. Qualitymark, 2006. 119p.

MINAS GERAIS. *Constituição Estadual art. 31, 35 e 115*. disponível no sítio eletrônico www.educacao.mg.gov.br, no link da Avaliação de Desempenho e www.planejamento.mg.gov.br, link Choque de Gestão ou link Avaliação de Desempenho. Acesso em 08/01/2009.

MINAS GERAIS. Documento Orientador. *Repensando a Gestão Escolar para a Construção de uma Escola Pública de Qualidade*. SEE/MG, 2004.

MINAS GERAIS. *Lei Complementar nr. 71, de 30 de julho de 2003*. Institui a Avaliação periódica de Desempenho Individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autarquia e Fundacional do Poder Público e dá outras providências. Belo Horizonte, 2003.

MINAS GERAIS. *Resolução Conjunta n.º 5.645, de 13 de agosto de 2004*. Dispõe sobre a metodologia e os procedimentos da Avaliação de Desempenho Individual dos servidores públicos em exercício na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e dá outras providências. **(*) Publicada no “Minas Gerais” de 14 de agosto de 2004. (**) Texto com alterações dadas pela Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n.º 5.690, de 29 de dezembro de 2004 e pela Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n.º 5.759, de 10 de agosto de 2005.**

MINAS GERAIS. *Resolução Conjunta N° 5.681*, de 18 de Novembro de 2004. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos complementares da Avaliação de Desempenho Individual do servidor ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública, em exercício de cargo de provimento em comissão, função gratificada ou gratificação de função na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **(*) publicação no “MG” de 20 de novembro de 2004. (**)
Texto com alterações dadas pela Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n.º 5.690, de 29 de dezembro de 2004 e pela Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n.º 5.759, de 10 de agosto de 2005.**

MINAS GERAIS. *Resolução Conjunta SEPLAG/ SEE N.º 5.690*, de 29 dezembro de 2004. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação Especial de Desempenho dos servidores públicos civis em período de estágio probatório na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. ***publicada no “MG” de 5 de janeiro de 2005 com texto republicado em 2 de fevereiro de 2005.**

MINAS GERAIS. *Resolução Conjunta SEPLAG/ SEE N.º 5.759*, de 10 de agosto de 2005. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação Especial de Desempenho dos servidores em período de estágio probatório e em exercício de cargo de provimento em comissão, função gratificada ou gratificação de função na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e dá outras providências. *** publicada no “Minas Gerais” de 12 de agosto de 2005 e anexos republicados em 17 de agosto de 2005.**

MINAS GERAIS. *Resolução Conjunta SEPLAG/SEE N° 6.877*, de 13 de janeiro de 2009. Define os procedimentos para Avaliação de Desempenho Individual dos servidores de que tratam os incisos III e IV do art. 3º do Decreto nº 44.674, de 13 de dezembro de 2007.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. *Manual de Capacitação de Comissões de Avaliação – ADI e AED*. Belo Horizonte, 2005

NEVES, José Luis. *Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades*, p. 1-5, In. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, V.1, N.º3, 2º SEM./1996.

PAZ, Maria das Graças Torres da (Professora Depto. De Psicologia Social do Trabalho – Instituto de Psicologia / UFBrasília). Documento nº 1 *Avaliação de Desempenho: Passado, Presente, Futuro* – Caderno DEPE(Diretoria de Estudos e Pesquisas/SEE), Estudos & Pesquisas, Ano I N.º 1, ***publicação do Governo de Minas Gerais, 1996**.

Repensando a Gestão Escolar para a Construção de uma Escola Pública de Qualidade: **Em Pauta**: Revista do Governo do Estado de Minas Gerais, Educação, p.25, 2004.

SILVA, Jomara; BAYÃO, Fádua; NEVES, Fernanda e MEIRELES, Luciana. Reestruturação das Carreiras. In: VILHENA, Renata; [et al.] (org). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento*. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2006. p.191 – 210.

SILVA, Jomara; BERNARDI, Mônica e JORGE, Maria Aparecida. Avaliação de Desempenho Individual. In: VILHENA, Renata; [et al.] (org). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento*. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2006. p. 161 – 189.

SILVA, Jomara; FERREIRA, Afonso. Realinhamento de competências. In: VILHENA, Renata; [et al.] (org). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento*. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2006. p. 211 – 228. .

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina L. L. Leite e ALVES, Rodolfo C. S. *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro. R.J. Ed. FGV, 2008. 151p.(Série Gestão de Pessoas – Publicações FGV Management).

STOFFEL, Inácio. *Administração de desempenho*. Rio de janeiro: Qualitymark, ABRH – Nacional, 2000.

ANEXOS