



**Universidade de Aveiro**  
**2017**

Departamento de Educação e Psicologia

**Aline Marques da  
Costa**

**Avaliação de desempenho docente no Brasil:  
um estudo na Superintendência Regional de  
Ensino de Janaúba no norte do Estado de  
Minas Gerais.**



**Universidade de Aveiro**  
**2017**

Departamento de Educação e Psicologia

**Aline Marques da  
Costa**

**Avaliação de desempenho docente no Brasil:  
um estudo na Superintendência Regional de  
Ensino de Janaúba no norte do Estado de  
Minas Gerais.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação/Área de Especialização em Administração e Políticas Educativas, sob orientação científica do Doutor Jorge Adelino Rodrigues da Costa, Professor Catedrático do Departamento de Educação e Psicologia da Universidade de Aveiro.

## **Júri**

Presidente

Doutor António Augusto Neto Mendes  
Professor Associado da Universidade de Aveiro

Vogais

Doutora Ana Paula Pereira Oliveira Cardoso  
Professora Coordenadora com Agregação da Escola Superior  
de Educação do Instituto Politécnico de Viseu - Escola  
Superior de Educação

Doutor Eduardo Olivio Ravagni Nicolini  
Professor Adjunto da Universidade de Brasília

Doutor Jorge Adelino Rodrigues da Costa  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

Agradeço ao Professor Doutor Jorge Adelino Costa, pelo carinho e incentivo na construção do trabalho, um amigo com quem pude dividir dúvidas e medos, pois não seria possível concluí-lo sem o apoio constante dessa pessoa tão amável. Ao Professor Doutor Neto Mendes, homem de alma grandiosa, agradeço pela presteza de sempre para conosco (estudantes brasileiros). Agradeço a minha mãe, meu Porto Seguro de sempre. Aos colegas mestrandos brasileiros, pelo tempo e dificuldades que passamos juntos. E em especial ao meu mestre e amado Djalma Santos, por ser meu maior incentivo na busca pelo conhecimento.

▪

**Palavras chave**

Desempenho docente; Avaliação de professores; Brasil

**Resumo**

Esta pesquisa analisa e discute o processo de avaliação de desempenho docente a partir de um modelo implementado no Estado de Minas Gerais, Brasil, na última década. Para tanto, o trabalho focaliza-se na problemática das políticas de incentivo na carreira docente, qualidade de ensino e obrigação dos resultados, na perspectiva dos servidores da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Janaúba, MG, Brasil. Os dados relativos a essa temática foram obtidos por meio da aplicação de um questionário a 1109 servidores dessa SRE distribuídos em 36 escolas da rede estadual de ensino. Por meio de análise quantitativa, foi possível verificar que os sujeitos participantes deste estudo consideram, de maneira geral, que o processo de aplicação e a estruturação do Sistema de Avaliação não produz o seu efeito esperado, apesar de aplicado sistematicamente. Além disso, acreditam que sua estruturação é composta de itens que podem auxiliar o docente no seu trabalho, e que esse processo deveria ser inovador e estimulante, apesar de tal situação não ocorrer de fato. Embora pesem incoerências que permearam diversas respostas presentes nos questionários analisados, os servidores participantes da pesquisa demonstram ter a opinião de que o mecanismo de Avaliação de Desempenho mostra-se necessário, mas carece de ajustes e ainda gera poucos benefícios.

**Keywords**

Teacher's performance; Teacher evaluation; Brasil.

**Abstract**

This paper aims to analyze and to discuss the assessment process of teacher's performance considering an implanted model in the State of Minas Gerais, Brazil, over the last decade. In order to do this, this research focus on the problem relating to the politics of incentive in the teaching career, to the quality of the teaching process and to the necessity to achieve positive results in the perspective of employees of the Superintendência Regional de Ensino (SRE) of Janaúba, a town located in Minas Gerais State. The data related to this theme have been obtained by executing surveys with 1109 employees of this mentioned SRE distributed over 36 schools of the public education system of the State of Minas Gerais. By a quantitative and qualitative analysis, it is possible to verify that the participants of this research consider, generally, that the process of executing and structuring the Assessment System do not make the expected effect, though it is systematically executed. In addition, they believe that his structure is composed by some items that may help the teachers in his work, and that this process should be innovative and stimulant, although this situation is not the reality. Despite of the incoherencies presented in several answers in the analyzed surveys, the employees participants of this research think that the mechanism of Performance Assessment is necessary, but needs adjustments and promote few benefits.

## LISTA DE QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

<b>QUADRO 01:</b> Efeitos da obrigação de resultados na educação (SEEMG). .....	23
<b>QUADRO 02:</b> Avaliação de desempenho docente na região Norte. ....	26
<b>QUADRO 03:</b> Avaliação de desempenho docente na região Nordeste. ....	28
<b>QUADRO 04:</b> Avaliação de desempenho docente na região Sudeste. ....	29
<b>QUADRO 05:</b> Avaliação de desempenho docente no estado do Góias. ....	30
<b>FIGURA 01:</b> Plano de Gestão de Desempenho Individual.....	46
<b>FIGURA 02:</b> Termo de Avaliação – Parte I (1).....	48
<b>FIGURA 03:</b> Termo de Avaliação – Parte I (2).....	49
<b>FIGURA 04:</b> Mapa das cidades da Serra Geral participantes do estudo.....	57
<b>TABELA 01:</b> Caracterização dos participantes da pesquisa.....	59
<b>TABELA 02:</b> Caracterização dos participantes da pesquisa/gênero.....	60
<b>GRÁFICO 01:</b> Tempo de atuação dos servidores entrevistados .....	60
<b>GRÁFICO 02:</b> Percepção do servidor sobre a estruturação e aplicação da avaliação de desempenho .....	63
<b>GRÁFICO 03:</b> Conceito do servidor acerca da avaliação .....	64
<b>GRÁFICO 04:</b> Avaliação enquanto instrumento de desenvolvimento profissional .....	66
<b>GRÁFICO 05:</b> Avaliação enquanto ajuda na melhora do desenvolvimento e performance ..	68
<b>GRÁFICO 06:</b> Avaliação de desempenho enquanto fator motivacional profissional docente .....	70
<b>GRÁFICO 07:</b> Avaliação de desempenho enquanto instrumento de auxílio no desenvolvimento.....	71
<b>GRÁFICO 08:</b> Apresentação e aceitação dos resultados da avaliação de desempenho docente .....	73
<b>GRÁFICO 09:</b> Propósito administrativo da avaliação.....	74
<b>GRÁFICO 10:</b> Nota atribuída a avaliação de desempenho em Minas. ....	76
<b>GRÁFICO 11:</b> Nota atribuída a influência da avaliação na vida do servidor .....	76

## **LISTA DE SIGLAS**

AD	Avaliação de Desempenho
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AED	Avaliação Especial de Desempenho
BDE	Bónus Desempenho
EC	Emenda à Constituição
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IMU	Índice de Merecimento da Unidade
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MG	Minas Gerais
PAEBES	Programa de Avaliação da educação Básica do Estado do Espírito Santo
PGDI	Plano de Gestão de Desempenho Individual
PNE	Plano Nacional de Educação
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
SEE/MG	Secretaria de Educação de Minas Gerais
SGC	Sistema de Controle Gerencial
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura



## ÍNDICE

Introdução.....	11
-----------------	----

### PARTE I

#### ENQUADRAMENTO TEÓRICO E POLÍTICO-NORMATIVO

<b>Capítulo I – Avaliação de desempenho docente .....</b>	<b>19</b>
1.1 Definição e características gerais.....	19
1.2 Formação de professores.....	19
1.3 Progressão na carreira .....	21
1.4 Políticas de incentivo.....	22
<b>Capítulo II – Avaliação de desempenho docente no Brasil: estratégias de avaliação nos estados brasileiros .....</b>	<b>24</b>
2.1 Avaliação de desempenho docente na região Norte .....	25
2.2 Avaliação de desempenho docente na região Nordeste .....	27
2.3 Avaliação de desempenho docente na região Sudeste .....	28
2.4 Avaliação de desempenho docente na região Góias .....	30
<b>Capítulo III – Avaliação de desempenho docente em Minas Gerais .....</b>	<b>33</b>
3.1 Contextos históricos relativos à avaliação de desempenho docente em Minas ..	36
3.2 Decreto 44559 de 29/06/2007 .....	37
3.3 Projeto Choque de gestão .....	39
3.4 As estratégias de avaliação de desempenho docente em Minas Gerais .....	49

### PARTE II

#### ESTUDO EMPÍRICO

<b>Capítulo IV – Metodologia de investigação .....</b>	<b>55</b>
4.1 Caracterização metodológica global do estudo.....	55
4.2 Objetivos do estudo.....	56
4.3 Caracterização do contexto da pesquisa.....	56
4.4 Instrumentos utilizados.....	58
4.5 Procedimento de recolha de dados.....	58
4.6 Tratamento de dados .....	59
4.7 Caracterização dos participantes .....	59

<b>Capítulo V – Apresentação e Discussão dos Dados .....</b>	<b>62</b>
5.1 Estruturação e aplicação da avaliação de desempenho docente.....	62
5.2 Conceito do servidor acerca da avaliação de desempenho .....	63
5.3 Apreciação sobre os objetivos da avaliação de desempenho .....	65
5.4 Avaliação na melhoria do desenvolvimento e na performance profissional .....	66
5.5 Avaliação de desempenho enquanto fator motivacional .....	68
5.6 Avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento profissional.	71
5.7 Apresentação e aceitação dos resultados da avaliação.....	72
5.8 Propósito administrativo da avaliação .....	74
5.9 Atribuindo notas à avaliação de desempenho docente .....	75
5.10 Considerações sobre a avaliação na voz dos docentes.....	77
<b>Conclusão .....</b>	<b>79</b>
<b>Referências .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>85</b>

## Introdução

Muito se tem discutido sobre as políticas educacionais e sua relação direta com os modelos de gestão democrática nas escolas. Nesse contexto, é imprescindível levar em consideração as reformas que se instalaram nos sistemas educativos após a II Guerra Mundial, tanto no que diz respeito às reformas das escolas, quanto na inovação de seus currículos e na inquietação tida como preocupação com a formação de professores qualificados. Conforme nos aponta Tomás e Costa (2011), em função de uma necessidade de responder às exigências na qualificação da educação como um todo e, sobretudo, na melhoria da qualidade de aprendizado dos alunos, optou-se pela avaliação como meio estratégico para promover e monitorar a qualidade do ensino, aplicando-se desde a avaliação das aprendizagens, bem como a avaliação dos currículos e das escolas e, mais recentemente e alvo de muita polêmica, a avaliação de desempenho docente.

Baseado nessas premissas, pretende-se nesse estudo discutir o modelo de avaliação de desempenho implantado em Minas Gerais, centrando-se na problemática das políticas de incentivo na carreira docente, qualidade de ensino e obrigação dos resultados, enfatizando a opinião dos docentes acerca dessa temática tão importante no cenário educacional. Segundo Nunes (2011), as experiências avaliativas em questão produzem um conjunto de dados e informações sobre a qualidade de um sistema de educação, ou ainda podem revelar se esse sistema se encontra em crise. A situação remete também à reflexão do que se pode repercutir nos vários segmentos que afetam diretamente o sistema educativo, como por exemplo: os alunos, os pais, os gestores, as escolas, os próprios governos ou mesmo a sociedade que, por sua vez, exige cada vez mais dos docentes, apontando para objetivos educativos que muitas vezes “ele” não consegue alcançar.

Nesse sentido, a avaliação não deve apenas “avaliar” o desempenho dos professores, mas deve detectar e propor mudanças, sobretudo no âmbito político-educativo. A administração pública (âmbito estadual), ao introduzir dispositivos de controle e monitoramento, aqui evidenciando a avaliação de desempenho, baseia-se na avaliação de resultados, que são decorrentes de pressões econômicas e sociais, uma vez que esses resultados podem desencadear a tomada de decisão política no sentido de aumentar a eficácia do serviço público, no caso do estudo abordado, a

educação. Essa avaliação de resultados implica-nos na análise concreta de quem realmente procede aos resultados, portanto, colocamos em questão nesse foco os resultados dos alunos e dos professores, além das metas estabelecidas pela escola e pelos gestores (Nunes, 2011).

A avaliação de desempenho se tornou polêmica, não apenas nos parâmetros brasileiros, mas configura-se de igual modo em outros países, como podemos o caso português. Conforme nos esclarecem Ruivo e Trigueiros (2009), as medidas tomadas pelo Ministério da Educação desde 2001 no que se refere à reforma nas escolas, mais precisamente nas avaliações de desempenho docente nos ensinos básicos e secundários de Portugal, foi geradora de um grande mal-estar docente nas escolas, traduzindo uma revolta por parte dos professores, que provocou duas manifestações que reuniram mais de 100 mil docentes no ano de 2009. Nesse período houve uma grande contestação por parte dos docentes e uma ênfase muito grande nesse conflito por parte da imprensa.

No Brasil não é diferente, pois também aqui se pode afirmar que a avaliação do desempenho docente sempre fez parte da vida dos professores, mesmo acontecendo de forma implícita ou informal como nos apresenta Jesus (2007), evidenciando a avaliação sendo realizada pelo próprio docente, pelo feedback do alunos ou ainda por outros profissionais da educação. No caso brasileiro podemos identificar as figuras do supervisor pedagógico e do diretor da escola como intervenientes significativos de gestão e administração escolar.

A discussão maior no Brasil não diz respeito às responsabilidades da avaliação dos docentes, mas à visão que estes apresentam sobre os direitos negados. Nunes (2011) esclarece que existe uma evidente insatisfação profissional quando os professores salientam as condições de trabalho, os poucos recursos, a falta de tempo para formação continuada, a superlotação das salas e, sobretudo, as políticas públicas deficientes. E estas, por sua vez, constroem em torno da avaliação de desempenho docente um meio para fundamentar e justificar tomadas de decisões, ou seja, um controle e sustentação de políticas educacionais concentradas no discurso de transparência, validade, competência técnica, autenticidade e clareza que a avaliação deve ter. Percebemos, no âmbito da administração da educação a partir de 2009, uma reforma política no que diz respeito aos benefícios que a avaliação vinculada aos resultados pode trazer para a escola e para os docentes, conforme nos aponta Jesus, Nogueira e Cruz (2013).

Muitas são as tentativas de acerto no que se refere à avaliação de desempenho docente. Mesmo que o discurso político ou as teorias da administração tentem não evidenciar a complexidade do tema, ele é mais complicado do que possa transparecer, pois, como caracterizam Ruivo e Trigueiros (2009), não podemos centrar a avaliação apenas no desempenho do professor, mas levar em consideração todas as variáveis que influenciam esse desempenho. Não podemos olhar o docente como um profissional isolado, devemos privilegiar os alunos, a família, o sistema e as condições de ensino, para que se possa avaliar e estabelecer resultados.

Discutir a avaliação de desempenho docente no Brasil, e evidenciar esse processo em Minas Gerais, torna-se relevante pela necessidade de expor a regulação educativa para esse fim. Existe uma complexidade muito grande nesse processo, haja visto que a avaliação no Brasil não é homogênea, muito pelo contrário, os governos estaduais definem os seus próprios meios de avaliação, bem como os seus benefícios ou punições, em função dos resultados e dos interesses do seu governo. Portanto, analisar a avaliação de desempenho sob a ótica dos professores configura-se como uma ação desafiante e motivadora, uma vez que esses atores são fatores essenciais para uma tão sonhada qualidade de ensino. Espera-se ainda que este estudo possa subsidiar mais reflexões acerca desse tema tão importante e necessário no cenário da educação.

Para o estudo foi escolhido a Superintendência Regional de Ensino de Janaúba-Norte, Superintendência composta por 17 municípios da Serra Geral e 93 escolas estaduais. Diante do ponto de vista da abordagem do problema, optou-se pelo método quantitativo que, segundo Richardson (1999), é caracterizado pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Corroborando com essa ideia, Mattar (2001) salienta que a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses por meio da utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos de representatividade, recomendando um curso final da ação. Entendemos que esse método quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados. Demo (2002, p. 7) afirma que “a ciência prefere o tratamento quantitativo porque ele é mais apto aos aperfeiçoamentos formais: a quantidade pode ser testada, verificada, experimentada, mensurada [...]”.

Quanto à estrutura da dissertação, foi dividida em duas partes.

Na primeira, apresenta-se a introdução, com os objetivos e a problemática em investigação. Seguem-se três capítulos com as considerações teóricas e político-normativas acerca do tema em questão, onde discute-se os conceitos encontrados na literatura sobre a avaliação de desempenho.

No primeiro capítulo, faz-se uma abordagem geral da avaliação de desempenho docente e suas características. Ainda nesse capítulo salientam-se questões relacionadas com as políticas de incentivo, formação de professores e progressão na carreira.

No segundo capítulo, é evidenciado como se processa a avaliação de desempenho nos estados brasileiros, uma vez que a avaliação no Brasil não é homogênea, ficando a cargo de cada estado definir o seu processo de avaliação.

O terceiro e último capítulo da primeira parte aborda o processo de avaliação de desempenho no Estado de Minas Gerais, onde está centrado o foco dessa investigação, esclarecendo seus objetivos, a sua estruturação, bem como sua influência no desenvolvimento da carreira docente.

Na segunda parte do trabalho são apresentados, no capítulo IV, os procedimentos metodológicos que permitiram realizar o estudo quantitativo sobre a opinião dos servidores face a avaliação de desempenho de Minas Gerais. E no Capítulo V procede-se à discussão dos dados, expressos em gráficos, articulando os resultados obtidos com o quadro teórico desenvolvido na primeira parte.

Conclui-se com uma síntese do estudo, contextualizando os conceitos e resultados somados da primeira e segunda partes do trabalho.

### ***Objetivo Geral***

Discutir o modelo de avaliação de desempenho implantado em Minas Gerais, centrando-se na problemática das políticas de incentivo na carreira docente, qualidade de ensino e obrigatoriedade dos resultados, na opinião dos servidores da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba- MG.

### ***Objetivos Específicos***

- Evidenciar como se processa a avaliação de desempenho docente em Minas Gerais na opinião dos professores;
- Perceber o nível de importância e/ou satisfação face à avaliação de desempenho por parte dos professores;

- Aferir a opinião dos professores sobre os objetivos da avaliação de desempenho implantada em Minas Gerais;
- Conhecer as opiniões docentes acerca dos benefícios da avaliação de desempenho implantada em Minas Gerais.





**PARTE I**  
**ENQUADRAMENTO TEÓRICO E POLÍTICO-NORMATIVO**



## **Capítulo I – Avaliação de Desempenho Docente**

### **1.1 Definição e características gerais**

No Brasil, a partir da década de 90, as reformas educacionais dirigidas à avaliação começam a ser objeto de uma maior visibilidade, como relata Jorge (2011). No primeiro momento, as avaliações destinadas aos professores buscavam apenas um caminho burocrático de certificar o cumprimento das regras e não estavam ligadas à aprendizagem ou ao crescimento profissional, por isso, encontravam-se distante das prioridades educativas. Entretanto, o autor relata que as atuais avaliações do desempenho dos professores são muito rigorosas e sistemáticas, permitindo apreciar qualificações e informações do que vem a ser o desempenho do docente. E, mesmo que com dúvidas em relação ao conceito concreto de qualidade, a avaliação contribui positivamente para o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores, sendo assim, motivo de melhorias da vida das escolas, com seus funcionários, professores, alunos e sociedade em geral (Fernandes, 2008). O autor aponta ainda que se, por um lado, a avaliação dos professores pode ser uma mera rotina burocrática e administrativa, consumidora de tempo, de esforço e de dinheiro e com pouca, ou mesmo nenhuma, utilidade para influenciar positivamente o desempenho, a competência e a eficácia dos professores e o que acontece nas escolas, por outro, pode ser, em sentido contrário, um poderoso processo ao serviço da melhoria da qualidade pedagógica e da qualidade de ensino dos professores, gerando ambientes propícios à inovação, ao desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, à melhoria das aprendizagens dos alunos.

### **1.2 Formação de professores**

É notório saber que, ao passar por períodos de mudanças e redefinições na atividade docente e na escola como um todo, fica-se suscetível a críticas e a julgamentos nem sempre justos. Autores como Nóvoa (2002, p. 25) consideram que enfrentar as dificuldades e críticas no meio escolar reside na formação dos professores; o autor acrescenta que “a formação deve estimular uma perspectiva

crítico-reflexiva, que forneça aos professores os meios de um pensamento autônomo e que facilite as dinâmicas de auto- formação participada”.

No entanto, estar em formação significa e implica trabalho criativo, execução de projetos próprios, investimento pessoal, construção de uma identidade profissional, ou seja a formação de professores não deverá estar unicamente atrelada à formação acadêmica, por processos de formação continuada (cursos de aperfeiçoamento), mas estar também centrada no trabalho cotidiano através da ação-reflexão. Assim, a formação durante a vida é fator determinante para qualquer profissional, mais notadamente para o professor, em função de como o espaço escolar atual necessita de professores que sejam autônomos, críticos, responsáveis e exigentes consigo mesmos.

Ainda referenciando Nóvoa (2002), o aprender contínuo é fator indubitável e essencial e concentra-se em dois pilares importantes que são: a própria pessoa do professor como agente e a escola como lugar de crescimento profissional permanente”.

Nesse sentido, as políticas educacionais nas últimas décadas têm atribuído grande ênfase à eficiência e eficácia nas organizações educativas (escolas), medida primordialmente por meio dos resultados em exames de avaliação do desempenho dos alunos, o que atribui aos docentes um papel central como agentes desta instituição, sendo responsabilizados pelo seu desempenho. Assim, percebemos as avaliações citadas como um instrumento de regulação sobre o trabalho docente, exigindo-se dessa forma profissionais cada vez mais capacitados e instruídos.

Podemos ver as reformas educacionais que ocorreram a partir da década de 1990 no Brasil muito mais do que uma reestruturação na organização da educação, pois essa reestruturação desencadeou mudanças no trabalho docente, onde é possível observar que o trabalho do professor não mais se limita apenas as salas de aula, configurando-se como parte da gestão da escola, no que diz respeito a participar dos planejamentos, discussão do currículo e elaboração coletiva de projetos.

Nesse contexto, o desenvolvimento profissional docente, baseado na formação continuada, aperfeiçoamentos e capacitações, torna-se fator primordial para o sucesso escolar de forma geral, se entendermos o desenvolvimento profissional docente como uma atitude permanente de indagação, de formulação de questões e procura de soluções.

Fernandes (2008) afirmou que o desenvolvimento profissional dos professores vai além de uma etapa meramente informativa, implica adaptação a mudança com o fim de modificar e melhorar as atividades de ensino-aprendizagem, alterando as atitudes dos professores e melhorando os resultados dos alunos, de forma que a formação docente deve preocupar-se com as necessidades individuais, profissionais e organizativas.

### **1.3 Progressão na carreira**

Ao enfatizarmos a avaliação de desempenho docente no tangente ao plano de carreira do professor, cabe evidenciar aqui como ele se processa.

Torrecilla (2007, p. 22) enfatiza os estudos realizados pela UNESCO que relatam que foram encontrados duas formas de sistemas de promoção (aqui tratamos de progressão na carreira). São eles a horizontal e a vertical: i) Na horizontal, em que o professor, reconhecido pelo trabalho docente segundo determinados critérios, faz jus a um incremento salarial, acessando ou não um novo patamar, sem nenhuma alteração na função; ii) Na vertical, em que o docente passa a assumir funções de coordenação, supervisão ou direção associadas a um incremento salarial.

Nesse contexto, ambos os conceitos são institutos de desenvolvimento na carreira. No caso em que a progressão é o enriquecimento horizontal do cargo, medido através de tempo e títulos, significando o aperfeiçoamento das aptidões do servidor na função, passa de uma referência salarial para outra sem mudar de classe vertical. Neste caso, por sua vez, existe uma promoção de enriquecimento vertical do cargo, medido através de outros títulos, e significa a assunção de responsabilidade de nível hierárquico de tarefas mais alto.

Nesse viés, a promoção na vertical é utilizada para o exercício de cargos com maiores responsabilidades e seria uma forma de premiar os docentes que tiveram bom desempenho, designadamente em salas de aula. Cabe referir algumas formas de seleção de docentes para a promoção vertical, dentre elas, pode destacar-se a prova escrita, o concurso de mérito e a seleção democrática.

Neste contexto, muitas vezes a avaliação de desempenho é considerada conflituosa, quando a questão das progressões na carreira se equacionam em função também de um jogo interesses políticos, dos gestores, dos professores e

sindicatos da categoria, entre outros. Gutierres et al. (2013) afirmam que até os critérios estabelecidos limitam a possibilidade de progressão por condições alheias ao trabalho docente, pois, mesmo cumprindo os critérios requeridos para progredir na carreira, independentemente de quais sejam, ela está condicionada a decisões governamentais que podem atrasar ou mesmo impedir o previsto nos planos.

Torrecilla (2007) corrobora Gutierres et al. (2013) ao citar que o sistema de avaliação desenvolvido na América Latina difere dos desenvolvidos na Europa. Entretanto, um grande número de países que se utilizam da avaliação externa, o faz com dois objetivos: “(...) melhorar e assegurar a qualidade do ensino (função formativa); e utilizar as informações colhidas para classificar ou selecionar docentes e decidir sobre sua vida profissional, com repercussão em seu salário, promoção, ou até definição de seu futuro como docente (função sumativa)”.

Em contextos gerais, a avaliação de desempenho tem impacto significativo na vida profissional dos docentes, uma vez que é através dela que estes docentes podem ter acesso à promoção e melhoria salarial.

#### **1.4 Políticas de incentivo**

Diante das muitas mudanças nas organizações educativas em função da reforma do estado evidenciada nos capítulos anteriores, o governo criou políticas de incentivo, com base em prêmios de produtividade, justificando a existência desses “incentivos” com o objetivo de melhorar a eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade, além de servir também para avaliar o rendimento dos órgãos de uma forma geral.

Jacomini e Penna (2016) afirmam, numa leitura aparentemente muito radical da questão, que, em nossa sociedade, as pessoas só trabalham de forma eficiente se estiverem vigiadas, cobradas e sendo beneficiadas com incentivos financeiros que estejam diretamente vinculados à sua produtividade. Nesse contexto, cabe ressaltar quão complexa se torna a avaliação de desempenho docente, quando o seu resultado está vinculado à definição de um benefício, sobretudo financeiro.

Destacamos aqui os casos do Estado do Espírito Santo onde se estabeleceu o Bónus Desempenho (BDE). O BDE é um prêmio em dinheiro que é pago, uma única vez, pelo Governo do Estado do Espírito Santo aos trabalhadores da educação que trabalharam pelo menos 2/3 dos dias compreendidos entre 1 de maio

a 31 de outubro do ano. Os critérios para a concessão do prêmio são coletivos e individuais: o coletivo é obtido através do Índice de Merecimento da Unidade (IMU) que considera os resultados do Programa de Avaliação da Educação Básica do Estado do Espírito Santo (PAEBES) consolidados no Indicador de Desenvolvimento das Escolas Estaduais do Espírito Santo (IDE).

Também no Estado de Minas Gerais, principal foco desse estudo, o Governo de Estado instituiu um bônus denominado *Prêmio de Produtividade* por meio da Lei do Acordo, que condiciona a avaliação de desempenho individual dos professores à melhoria dos resultados escolares conforme o quadro apresentado a seguir:

Escolas	Professores
Avaliação de Desempenho Institucional (Lei nº 17.600/2008)	Avaliação de Desempenho Individual (ADI) (Resolução Conjunta entre Secretaria de Planejamento e Secretaria de Educação, nº 7.110/2009)
Vinculação do Prêmio de Produtividade, da autonomia e outras prerrogativas da gestão escolar ao desempenho final no SIMAVE/PROEB: a) acima de 70%: direito ao Prêmio, ampliação da autonomia escolar, bem como recursos para despesas de custeio; b) menos de 70%: perda de prerrogativas estabelecidas no Acordo e do direito ao Prêmio.	A avaliação de desempenho dos professores e as carreiras docentes são vinculadas aos resultados no SIMAVE/PROEB. A nota obtida na ADI define a ocorrência de três situações, segundo a Lei Complementar nº 71/03: a) acima de 70%: progressão na carreira e direito ao Prêmio de Produtividade; b) entre 50% a 70%: estagnação na carreira e perda do direito ao Prêmio; c) menos de 50%: em caso de reincidência, pode vir a ocorrer perda do cargo público.

**Quadro 01.** Efeitos da obrigação de resultados na educação (SEEMG).

Fonte: Minas Gerais (2009).

O sistema de avaliação institucional das escolas de Minas Gerais estabelece mecanismos de premiação por produtividade das equipes e exige pontuação igual ou superior a 70% do total para a premiação.

Augusto (2012) afirma que a avaliação institucional das escolas, nos estados que estipulam mecanismos de premiação por produtividade, devem estar atentos às questões relativas às condições de trabalho, ampliação de rendimentos e garantias de planos de carreira, pois um processo que envolve todas as experiências espontâneas ou planejadas que são realizadas para benefício próprio ou do grupo ou da escola vão contribuir para a melhoria das práticas de sala de aula.

Enfatiza ainda que não pode estar apenas vinculada à bonificação salarial, uma vez que os professores devem ser agentes de mudança, que reveem e renovam o compromisso com o propósito moral do ensino. Ainda cabe ressaltar o cuidado para que a premiação não desvie a atenção docente dos fatores realmente importantes dentro dos espaços escolares.

## **Capítulo II – Avaliação de Desempenho Docente no Brasil: Estratégias de Avaliação nos Estados Brasileiros**

Mesmo sendo constante a presença da avaliação na atuação dos professores, Perrenoud (1999) descreve que os docentes muitas vezes sentem-se desconfortáveis ao serem avaliados no seu desempenho, mesmo sendo os profissionais que mais utilizam dessa estratégia como prática em seu trabalho. Isso pode ser explicado pelas duas faces que traçamos da avaliação: pode ser uma oportunidade ou uma ameaça, dependendo de como e quem avalia. A avaliação nesse sentido pode centrar-se na aquisição, no percurso ou simplesmente nos resultados, ou seja, pode ser invariavelmente enxergada como um mero dispositivo de controle e/ou de punição.

Ao enfatizarmos a avaliação por meio de resultados, por ser a mais comum nas políticas educacionais dos estados brasileiros, devemos nos concentrar também em quem são os responsáveis por esses resultados, sejam eles positivos ou negativos, pois ao definirmos a finalidade e a qualidade do processo avaliativo, podemos acrescentar as modalidades de responsabilização nos sistemas educacionais. Ou seja, baseados em estudos de Brooke (2006), podemos afirmar a existência centrada na responsabilidade do professor perante a avaliação, pois conforme o mesmo autor, as três formas de responsabilização vão de encontro ao desempenho do professor; i) a primeira delas trata-se da burocracia, onde o professor é o responsável pelo cumprimento das regras e normas ditadas pela burocracia que o contratou; ii) a segunda forma de demonstração da responsabilização do professor refere-se a ser responsável por um comportamento em função de normas estabelecidas pelos colegas de profissão, ou seja, padrão de profissão perante seus pares; iii) e, em terceiro, temos a responsabilização do professor perante os resultados da escola, sendo essa a mais comum nos estados brasileiros, pois nesse padrão os docentes são também responsabilizados perante as autoridades através de veículos públicos de divulgação dos resultados de desempenho das escolas.

Neste caso, responsabilizando os professores pelos resultados da aprendizagem dos alunos, fica marcante a ideia norteadas pelas competições entre as escolas, em função dos resultados divulgados, que colocam em evidência a



apelidada qualidade do ensino e a aprendizagem de determinada escola. Isso pode ser observado na importância que a escola tem dado aos resultados dos exames nacionais, aos *rankings* das escolas, portanto os exames nacionais tem ganhado uma importância cada vez maior. Neste contexto, vimos as escolas cada vez mais concorrentes entre si, preocupadas com o *marketing* para divulgar seus resultados positivos, levando assim a ideia de uma escola excelente.

Jesus (2013), ao citar os estudos realizados por Neubauer e Silveira (2009), acrescenta à ideia da avaliação pelos resultados, o papel do gestor e sua política na escola perante a sociedade civil, enfatizando uma gestão estratégica enquanto liderança escolar, assumindo a responsabilidade do cargo que ocupa, a qual reflete os efeitos de suas ações enquanto líder na instituição escolar como um todo, o qual deve desempenhar o seu papel dentro dos parâmetros políticos administrativos estabelecidos pelo estado. Como consequência dessa política, no Brasil, houve estímulos através dos pagamentos de bônus, premiação de professores e escolas frente aos resultados das mais variadas avaliações de desempenho.

Ainda levando em consideração o gestor e sua política na escola que administra, podemos verificar alguns modelos de políticas de incentivo baseados inclusive no papel e nas decisões do gestor e sua administração escolar.

Dessa forma, baseados na pesquisa de Jesus, Nogueira e Cruz (2013), que evidenciaram a avaliação de desempenho docente nos estados brasileiros, bem como seus objetivos, sua relação com o desempenho dos alunos e com as “bonificações docentes”, elaboraram-se quadros sobre a avaliação e desempenho frente às políticas de “incentivo”, conforme analisaremos a seguir.

Concentramos nossas análises nos resultados das avaliações, ou seja: o que “se ganha” com a avaliação do desempenho do professor, pois, conforme dito anteriormente, estes benefícios devem contribuir para a melhoria do sistema educativo como um todo.

## **2.1 Avaliação de desempenho docente na Região Norte**

Para um melhor entendimento da avaliação na Região Norte, os dados foram organizados no quadro seguinte e posteriormente analisados.

No primeiro momento destacamos os dados organizados por regiões.

Estado	Avaliação	Processo de avaliação	Critério de desempenho	Incentivo	Responsabilização		Ano
Amazonas	Premiação por Mérito do Desempenho Educacional	Resultados dos mecanismos de avaliação desempenho dos alunos- IDEB	Desempenho do aluno nas avaliações	Pagamento do 14º e 15º salário.	Responsabilização do professor fundada no desempenho do aluno.	Não contribui para desenvolvimento da carreira docente	
Acre	Prêmio anula de valorização e Desenvolvimento Profissional	Avaliação voluntária: cumprimento da jornada, participação em capacitações, cumprimentos das horas de módulo IL	Desempenho do professor no cumprimento das metas	Premiação em dinheiro que varia de 765,00 a 1.667,00, divididos em duas parcelas semestrais.	Responsabilidade do professor no cumprimento de metas estabelecidas pelo sistema estadual.	Não contribui para desenvolvimento da carreira docente	2010
Roraima	Prêmio Professor Excelência	Análise dos projetos de impacto desenvolvidos na escola, debate sobre o conhecimento pedagógico do professor	Desempenho do professor, nos projetos melhores executados.	Prêmio: Viagem para Europa, diploma Honra ao mérito e livro contendo as experiências de projetos.	Responsabilidade do professor no cumprimento de metas estabelecidas pelo sistema estadual.	Não contribui para desenvolvimento da carreira docente	2010
Tocantins	Prêmio da valorização da Educação Pública do Tocantins	Resultados dos mecanismos de avaliação desempenho dos alunos- IDEB e o ingresso dos alunos na Educação Superior	Desempenho do aluno nas avaliações	Premiação em dinheiro de R\$ 200,00 a R\$ 10.000,00 mil, viagem de estudos, tablets, notebooks.	Responsabilização do professor, fundada no desempenho do aluno	Não contribui para desenvolvimento da carreira docente	2011

**Quadro 02.** Avaliação de desempenho docente na região Norte.

Fonte: Jesus, Nogueira e Cruz (2013)

É possível verificarmos que nos Estados da Região Norte do Brasil, a distribuição de prêmios, em alguns momentos, baseada no desempenho do aluno comprovado através de provas e exames nacionais, em outros momentos, centrada no desempenho do professor pelo cumprimento de metas pré-estabelecidas ou pela apresentação de projetos de impacto na aprendizagem do aluno. Convenientemente, enfatizamos o nosso olhar sobre o incentivo aos professores em face da sua avaliação dos estados pesquisados, os quais são unânimes em oferecer prêmios em dinheiro, viagens e aparelhos eletrônicos para os docentes com melhor desempenho dentro dos critérios estabelecidos, mas, conforme averiguamos, esses prêmios não contribuem para a progressão da carreira e muito menos se configuram benefícios estáveis.

Ao analisarmos os decretos Nº 5592/2010 e PPA-2012/2015, que regulamentam os processos de avaliação docentes nesses estados, constatamos que os prêmios contemplam os resultados individuais, e as bonificações não são incorporadas no plano de carreira e muito menos servem de base para o cálculo de aposentadoria.

## **2.2 Avaliação de desempenho docente na Região Nordeste**

Ao analisarmos o Quadro 3, que demonstra os dados do Nordeste, verificamos a presença predominante dos incentivos financeiros, mas cabe destacar aqui a política que gira em torno da avaliação no Estado da Bahia, onde a adesão da avaliação é voluntária e o incentivo é vinculado ao plano de carreira docente, diferentemente dos outros estados nordestinos. No referido estado, a avaliação é de responsabilidade do professor e não está vinculada aos resultados dos alunos nas avaliações externas nem a metas estabelecidas pelo governo estadual ou a administração da escola, no caso o gestor. Esse modelo é criticado por muitos autores, uma vez que a progressão se dá por meio de provas de desempenho e não consideram o trabalho docente quanto à qualidade de aprendizagem dos alunos.

Ainda temos o estado do Sergipe que, na sua lei nº 5383/2004, prevê metas definidas pelos gestores estaduais, sendo que assim se torna um ponto negativo junto à avaliação de desempenho, pois acarreta punições, inclusive de demissão de diretores e professores. Nessa região, nos estados do Pernambuco e Ceará, os demais funcionários da escola também recebem gratificações que podem passar de um salário mensal. Ainda assim, por mais que os funcionários de forma geral recebem a gratificação, a avaliação está sob a responsabilidade do professor, com exceção apenas do Ceará que num segundo momento de avaliação leva em consideração a instituição.

Estado	Avaliação	Processo de avaliação	Critério de desempenho	Incentivo	Responsabilização		Ano
Paraná	Prêmio Educação exemplar	Desempenho dos alunos no ano anterior nas avaliações externas (Ideb, Prova Brasil, ENEM.)	Desempenho do aluno, na(s) relatório do professor com a comprovação de 80% dos alunos das estratégias	O valor do salário de um mês	Responsabilização do professor, fundada no desempenho do aluno	Não contribui para desenvolvimento da carreira docente	2011
Pernambuco	Prêmio veio atrelado a "Lei de Responsabilidade Educacional"	Pautado no cumprimento de metas definidas por um indicador local	A unidade escolar deve atingir pelo menos 50% das metas estabelecidas	Pode ultrapassar o valor de uma remuneração mensal. (toda os funcionários da escola recebem)	Responsabilização da escola (gestores, professores e demais funcionários.)	Não contribui para desenvolvimento da carreira docente	2007
Bahia		Adesão voluntária a uma prova de conhecimentos gerais e específicos	Classificados por ordem decrescente a partir das notas obtidas	Incentivo financeiro, condicionado no plano de cargos e carreira	Responsabilização do professor	Contribui para o desenvolvimento da carreira docente. Progressão funcional	2009
Ceará	Prêmio Aprender para Valor	Avaliação em duas etapas: avaliação dos conhecimentos dos professores e avaliação da instituição.	Atingir as metas estabelecidas anualmente pelo executivo.	Valor mensal de uma remuneração.	Responsabilização do professor (recebem o prêmio os gestores, supervisores e secretários)	Não contribui para desenvolvimento da carreira docente	2009
Sergipe	Gratificação variável de desempenho	Pautada no cumprimento de metas definidas pela SEE, e atreladas aos resultados das provas externas: Prova Brasil e Enem	Atingir as metas estabelecidas, sendo passível de punições inclusive a demissão de professores e gestores.	Gratificação ao final do ano letivo, definida pela SEE.	Responsabilização do professor	Não contribui para desenvolvimento da carreira docente	2004

**Quadro 03.** Avaliação de desempenho docente na região Nordeste.

Fonte: Jesus, Nogueira e Cruz (2013)

### 2.3 Avaliação de desempenho docente na região Sudeste

No quadro nº 4, onde estão relacionados os dados da região Sudeste, cabe ressaltar que o Estado foco deste estudo enquadra-se nessa região. Aqui serão apresentados dados gerais da região e, posteriormente, far-se-á um detalhamento acerca da avaliação em Minas Gerais.

Estado	Avaliação	Processo de avaliação	Critério de desempenho	Incentivo	Particularidade		Ano
São Paulo	Sistema de Promoção no magistério	Realização de uma prova de conhecimentos gerais e específicos	Attingir uma nota mínima para classificação.	Remuneração em cinco faixas de salário, podendo chegar a um aumento de 100%	Responsabilização do professor	Contribui para o desenvolvimento da carreira docente. Progressão funcional	2009
	Sistema de avaliação dos alunos	Realização de uma prova de conhecimentos gerais e específicos	Attingir uma nota mínima para classificação	Pode chegar a cada ano a 25% do salário do professor	Responsabilização do professor	Não contribui para desenvolvimento da carreira docente	2009
Rio de Janeiro	Valorização dos servidores públicos	Realização de uma prova de conhecimentos de Português e Matemática	Nota mínima e sua relação com o fluxo escolar	Pago de acordo a função do servidor e o atingimento das metas dos alunos, no ano subsequente a prova.	Responsabilização do professor.	Não contribui para desenvolvimento da carreira docente	2011
Minas Gerais	Choque de gestão	Avaliação feita por uma comissão formada na própria escola.	Avalia: produtividade, iniciativa, pontualidade e assiduidade.	Sistema de bonificação e progressão funcional e passível de punições.	Responsabilização do professor	Contribui para desenvolvimento da carreira docente	2007
Espírito Santo	Bônus Desempenho	Avaliação dos conhecimentos gerais e específicos dos alunos	Desempenho dos alunos na avaliação externa	Um salário concedido uma vez por ano.	Responsabilização do professor	Não contribui para o desenvolvimento da carreira docente.	

**Quadro 04.** Avaliação de desempenho docente na região Sudeste.

Fonte: Jesus, Nogueira e Cruz (2013)

Com base nos dados da região Sudeste, considerado a política dessa região, podemos verificar dois tipos de avaliação.

Um, baseado no desempenho de alunos e de professores, no caso de São Paulo, que engloba as duas linhas simultaneamente. Esse modelo foi muito apreciado pelos investigadores, pois revela uma gestão democrática onde se avalia os conhecimentos do aluno e os conhecimentos do professor. Nesse modelo ainda destacamos a progressão funcional vinculada aos cálculos de aposentadoria que pode chegar a 100% de aumento do salário, caso ele tenha nota 9 nas cinco avaliações e um tempo mínimo de 16 anos. O ganho vinculado ao resultado da avaliação do aluno pode chegar a 25% o qual não se vincula a sua aposentadoria.

Outro modelo apreciado pelos investigadores é o do Estado de Minas Gerais, que também prevê contribuição no plano de carreira, o qual considera a produtividade, a iniciativa, assiduidade e pontualidade. Parece clara a preocupação com o trabalho docente, porém é criticado por outros, onde explicitam que fica evidente em seu processo um impasse colocado por Jesus (2007) como um ponto

negativo na política da avaliação, pois a comissão avaliadora é formada pelos colegas de trabalho, os quais em muitos casos geram questões de imparcialidade. Nestes casos, coloca-se a questão da idoneidade do avaliador, pois as interferências pessoais e os laços de amizade poderão influenciar procedimentos e decisões. Analisando o Decreto 44559 de 29/06/2007 do estado de Minas, não foi possível identificar os valores que dizem respeito à gratificação, porém ficam claras as punições para o servidor que não atingir 70% da nota na avaliação, pois os mesmos serão passíveis de demissão e/ou exoneração do cargo.

## 2.4 Avaliação de desempenho docente no estado do Goiás

Várias são as formas de avaliação presentes nos estados brasileiros não se pode deixar de registrar aqui, a situação *peculiar* da avaliação docente no estado de Goiás. Aqui, a preocupação é com a frequência do professor na escola, prevendo-se uma gratificação de 1.500,00 (mil e quinhentos Reais) por semestre para o docente que não tiver faltas na escola, sendo esse processo comprovado pela ficha de registro de frequência de assiduidade que é afixada nos murais da escola.

Estado	Avaliação	Processo de avaliação	Critério de desempenho	Incentivo	Particularidade		Ano
Goiás	Programa Reconhecer: Estimulo a Regência	Registro de assiduidade, ficha de frequência sendo afixada nos murais da escola.	Assiduidade do professor	R\$ 1.500,00 reais por semestre.	Responsabilização do professor	Não contribui para o desenvolvimento da carreira docente.	2011

**Quadro 05.** Avaliação de desempenho docente no estado do Góias

Fonte: Jesus, Nogueira e Cruz (2013)

É importante ressaltar que na região Centro-Oeste, bem como na região Sul, não foi identificado no estudo políticas claras em relação a avaliação de desempenho com base em “gratificações e ou incentivos”.

Diante do exposto nesse capítulo, sobre os muitos modelos implantados no Brasil, discutir avaliação de desempenho docente não é algo simples, já que, quer a sua importância, quer as consequências que se instalam através dela dependem de políticas que são diferentes em cada Estado. Destacamos a política do incentivo

presente em quase todos, seja por premiações, bonificações ou ainda progressões na carreira, sendo que esses incentivos em sua maioria são vinculados ao desempenho do aluno em avaliações externas.

Podemos acrescentar a essas considerações uma observação acerca dos eventuais objetivos da avaliação de desempenho docente no Brasil, pois percebemos que as políticas implantadas não consideram diretamente a melhoria da educação brasileira, rebuscando o verdadeiro sentido da avaliação.

Fica evidente a necessidade de mais estudos que possam detalhar a questão das reformas e políticas relacionadas com a avaliação docente no Brasil, bem como as suas consequências, mas o estudo em questão já nos remete a uma reflexão de que a avaliação de desempenho precisa ser vista pelos governos estaduais como um instrumento de mediação para a melhoria da qualidade de ensino e valorização dos docentes em todas as esferas. Terão de ser também consideradas as condições de trabalho, o tipo de remunerações vinculadas às progressões, as variáveis do contexto escolar, os pais, os gestores, os alunos e a comunidade escolar como um todo, pois a tarefa de avaliação se faz necessária por todos aqueles que dela participam.

Quando atrelamos a política do “benefício ou incentivo” à avaliação de desempenho, mais complexa ela se transforma, pois a avaliação no Brasil não é homogênea, muito pelo contrário, os governos estaduais definem os seus próprios meios de avaliação, bem como os seus benefícios ou punições, em função dos resultados e dos interesses do seu governo. Jesus, Nogueira e Cruz (2013) caracterizam o modelo implantada em Minas Gerais como o mais eficiente, uma vês que contemplam, progressão na carreira e pagamento de bônus.

Assim sendo, podemos observar ao longo deste trabalho que alguns autores questionam a cobrança de resultados associada a prêmios e punições, considerando a existência de outros fatores que interferem no processo de aprendizagem e a diversidade de contextos socioeconômicos em que as escolas estão inseridas, como é o caso de Minas Gerais.

Por outro lado, existem também aqueles que, como Fernandes (2008), acreditam nos sistemas avaliativos recentes, como contribuintes para incorporar a melhoria na educação através da avaliação dos professores, resultando em ingressar novas pessoas na profissão, formação e desenvolvimento profissional, melhoria do ensino, progressão na carreira e também aumento de salário.

Essa melhoria dos sistemas educativos não é simplesmente reestruturar as escolas, deve-se ter atenção a qualidade do trabalho pedagógico e os sistemas de apoio na aprendizagem do aluno, o que parte de tarefas pensadas, preparadas e praticadas pelos docentes.



### **Capítulo III – Avaliação de desempenho docente em Minas Gerais**

O presente capítulo visa descrever a avaliação de desempenho docente no Estado de Minas Gerais, relatando sobre: o Decreto 44559 de 29/06/2007; o Projeto Choque de gestão; o Incentivo desempenho: bônus ou progressão na carreira; e, por fim, as estratégias de avaliação de desempenho docente em Minas Gerais.

Depois de enfrentarmos uma grande crise fiscal, a Reforma do Estado foi imposta nos finais dos anos 80 do século passado. Com isso, o Brasil ficou marcado por transformações em suas estruturas políticas, sociais e econômicas, tendo a ser reconhecida como redemocratização, descentralização, rearranjo interinstitucional e mundialização econômica. Já nos anos de 1990, o governo brasileiro buscou formas de estruturar um novo sistema de avaliação para enfatizar a melhoria da educação nas escolas. Com isso foram direcionadas avaliações que representam regulação e controle do sistema de ensino. Em 2007, o governo brasileiro criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb, assumindo o papel de condutor da política pública em prol da melhoria da educação, como afirma o Ministério da Educação, associando-se ao Plano Nacional de Educação – PNE (Alves, 2006).

Com o surgimento do programa chamado de “Choque de Gestão”, que nasceu na administração entre os anos de 2003 a 2006, pretendia-se no governo de Minas Gerais inovar e melhorar a qualidade na administração pública. Em 2008, já na mudança de governo, o programa teve continuidade no período subsequente, agora em nova fase, passando a ser chamado de Estado para Resultados. Esse novo programa buscava eficiência nos serviços públicos e, nesse sentido, firmou-se compromisso das Secretarias de Estado com o governador e depois aliou-se as Secretarias de Estado com os seus órgãos competentes.

No caso da educação, os órgãos são as Superintendências Regionais de Ensino – SRE e os órgãos finais onde se processa o trabalho educativo, neste sentido, as escolas são intimadas ao “Acordo de Resultados” e passam a ter obrigação de obter índices de desempenho positivos, estipulados pelos outros órgãos hierárquicos, no Sistema Mineiro da Educação – Simave, como afirma Cirilo (2012).

Já Augusto (2012) considera que o sistema educativo gera uma quantidade

exagerada de decretos e leis, sendo que a sua aplicação pode resultar em mais conflitos. A autora ainda classifica o Choque de Gestão como sendo um programa pós-burocrático, onde os resultados são antecipados e exaltados em relação aos processos. Nesse sentido, direciona o desenvolvimento das ações para que o governo alcance aquilo que mais almeja: os índices estipulados, descartando a realidade e as condições negativas em relação ao trabalho dos professores.

Posteriormente, algumas escolas que integram as Superintendências Regionais de Ensino ampliam as metas para elevar resultados de matemática e língua portuguesa (SIMAVE/PROEB), já conhecidos como Acordo de Resultados, onde, principalmente, responsabilizavam a escola e os professores pelo resultado positivo ou negativo dos alunos. No trabalho de Augusto (2012) relata-se uma entrevista exposta no portal da Secretaria de Educação de Minas Gerais – SEE/MG, onde uma diretora de avaliação do sistema educacional descreve que, no Acordo de Resultados, as avaliações são estratégias para numerar a qualidade do trabalho do professor com o aluno. Através de avaliações aplicadas pelo governo pretende-se saber se realmente o aluno está aprendendo, sendo com esses resultados numéricos que se mede a aprendizagem existente na escola.

O sistema em geral estabelece formas de premiação para aquelas escolas que atingirem numerações altas nas provas externas, o que chamamos de prêmio por produtividade das equipes; caso contrário, perdem o direito ao prêmio, no caso de Minas Gerais, também conhecido pelos professores como 14º salário.

Afonso (2009) vê o sistema de avaliação como prestação de contas da responsabilidade do ato justificado ou resposta do que está sendo feito e como é feito, o que complica mais se os resultados dos alunos forem associados a pagamentos e premiações. Para muitos autores, o uso das avaliações assumem o significado de uma "obrigação de resultados", sendo ela compreendida como a responsabilização das escolas e dos professores pelos resultados escolares.

Neste momento, existe alta exigência social de melhores resultados por parte das escolas motivadas pela influência e exigência das organizações internacionais sobre os sistemas educacionais, dirigindo assim as políticas públicas.

Nessa perspectiva, vem sendo privilegiada a avaliação externa, ou seja, o desempenho dos professores tem sido avaliado pelos alunos, egressos ou por comissões de docentes constituídas para tal fim, os quais “radiografam” a realidade percebida. Para isso, as comissões têm empregado instrumentos de coletas de

informações elaborados com a participação ou não dos envolvidos nesse processo. Nesse sentido, os dados são tabulados por grupos encarregados dessa atividade, requerendo, em geral, o auxílio da informática para facilitá-la. Nessa dinâmica, os professores avaliados recebem os resultados ao final, após a tabulação dos dados, geralmente de natureza quantitativa. São notas, conceitos ou porcentagens que devem representar de alguma forma o desempenho dos professores pesquisados. A participação dos professores neste processo de avaliação é mínima.

Esse processo pode trazer algumas informações para a reflexão daqueles que estão sendo avaliados. Mas, o que se tem observado de um modo geral é que os professores veem seus resultados e, quando muito, comparam com os anteriores para observar mudanças. Em se tratando de resultados de natureza quantitativa, analisam os escores e procuram os casos em que tiveram pontos a mais ou a menos, décimos a mais ou a menos. De quando em vez, fazem alguma crítica ao instrumento de coleta de dados empregado, principalmente quando esse revela alguma distorção, mas o processo para por aí... Qual então o real sentido de avaliar o desempenho docente dessa forma? Não é um engodo pensar que se vai transformar o ensino, qualificando-o, com procedimentos de avaliação semelhantes aos descritos? Para a ocorrência de mudanças significativas na ação docente não é necessário, mais do que analisar números finais, que os professores participem de todo o processo de avaliação, desde a elaboração e aplicação dos instrumentos, até à análise dos depoimentos dos entrevistados e sua interpretação?

Outras questões importantes devem ser colocadas. Na avaliação do desempenho docente é necessário elaborar o retrato individual dos professores? Não parece mais produtivo que o professor se veja no coletivo e identifique as semelhanças e diferenças no pensar e no agir com o pensar e agir dos seus pares? Essa não é uma oportunidade para que os professores descubram ou tomem consciência de suas concepções, sejam pedagógicas, epistemológicas ou metodológicas, e busquem com isso o aperfeiçoamento de sua ação num processo cooperativo? Não é, também, uma oportunidade para que os professores percebam o alcance do seu trabalho no âmbito da sociedade e, quiçá, passem a contribuir ainda mais para a sua transformação, melhorando-a?

### **3.1 Contextos históricos relativos a avaliação de desempenho docente em Minas Gerais**

Num processo de mudanças substanciais advindas da progressiva universalização ocorridas no final dos anos de 1970 e na década de 1980, o Brasil apresentava um contexto considerável de perdas salariais e trabalhistas no trabalho docente, sendo que, nesse período, os investimentos direcionados para a educação não aumentavam na mesma proporção da quantidade de matrículas. Sendo assim, o professor deveria ensinar um número bem maior de alunos por turma, tornando a jornada de trabalho bem carregada. Esse foi considerado, por muitos autores, um período de precarização do trabalho docente, paralelo ao movimento de lutas e movimentos sociais que também buscava melhorias das condições de trabalho nas escolas e na educação (Cirilo, 2012).

Augusto (2013) afirma: “O Acordo da área educacional concentra sobre as escolas e os professores a responsabilização pelo êxito ou pelo fracasso dos alunos, quando são estabelecidos os percentuais de alunos que devem ser promovidos e os índices de proficiência acadêmica a serem obtidos por escola e etapa da educação básica”.

A legislação, que estabeleceu a política de resultados em Minas Gerais, também estabeleceu um bônus salarial, chamado “Prêmio de Produtividade”. A Lei n. 17.600/2008 assim o define:

Art.º. 23. O Prêmio por Produtividade é um bônus a ser pago aos servidores em efetivo exercício em órgão ou entidade que:

I - seja signatário de Acordo de Resultados com previsão expressa de pagamento de Prêmio por Produtividade;

II - obtenha resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho Institucional, a que se refere o inciso IV do art.º 11, realizada no período de referência, nos termos definidos em decreto; e

III - realize a Avaliação de Desempenho Individual permanente de seus servidores, nos termos da legislação vigente.

De acordo com Augusto (2013), em 2003, o governo mineiro, pretendendo transformar as relações de trabalho, define a produtividade como o diferencial ao usar avaliações para qualificar professores. Nesta linha de pensamento, ficou claro que a obrigação de resultados, ao se retratar dos professores do estado de Minas Gerais, não se fundamentou no consentimento dos mesmos, já que eles não

participam do processo de implementação da política de resultados. Por isso, muito se discute sobre a credibilidade dessa medida, considerando as divergências com a realidade de cada escola. Os professores são pressionados a obter os resultados estipulados pelos órgãos externos, para que cada docente faça de sua escola de acordo com o modelo definido pelo estado.

Corroborando com essa afirmativa, Alves (2006, p. 03) nos explicita: “A avaliação de desempenho individual (ADI) figura como elemento estratégico no quadro de ações a serem implantados no Estado em direção a tal reestruturação administrativa. É um processo de avaliação que possui mecanismos de premiação e punição, instituindo modelo de gestão de recursos humanos baseado no sistema meritocrático”. Sendo assim, o autor ainda ressalta que o método da avaliação de desempenho afeta diretamente a subjetividade do docente e, desse modo, ele é intimado a admitir novas práticas profissionais baseadas nos planos dos governos e resultados obtidos.

### **3.2 Decreto 44559 de 29/06/2007**

De acordo com o Decreto 44559 de 2007, os objetivos da avaliação de desempenho são:

Art.º. 2º - A ADI é o processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do servidor e tem por objetivos: I - valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor; II - identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor; III - aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública; IV - ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais. (Decreto 44559 de 2007).

Apesar de um dos objetivos expressos neste Decreto ser o de valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor, muitos especialistas compreendem a avaliação de uma outra forma: O objetivo dela é punitivo, é retirar direitos, diminuir salário e inclusive pode levar a demissão do professor, não contendo nela nenhum mecanismo de auxiliar o professor a superar as dificuldades que possa ter. Na leitura do Decreto, observa-se que, em seu Artigo 23º, os servidores podem ter duas instâncias de recurso contra o resultado da ADI, mas não foi encontrado nada no Decreto que se refira a formas de superar as dificuldades encontradas.

O caráter punitivo da avaliação de desempenho faz com que esta seja considerada por Feldfeber e Imen (2003, p. 171) como um mecanismo de desqualificação efetiva do papel docente. É perceptível afirmar que o estado avalia o professor pelo resultado dos seus alunos e questiona essa relação na medida em que ao fazer esta aproximação não leva em conta as reais condições desse aluno e da escola. Essa relação na ADI pode ser percebida em seu objetivo n. IV, que busca alinhar as metas individuais e institucionais.

Na educação, as metas são as notas que os alunos obtêm nas avaliações sistêmicas. Outro ponto questionado na forma de desenvolver essa avaliação é o poder que o diretor da escola tem neste processo.

Com essa questão da instituição da avaliação de desempenho, o assédio moral nas escolas cresceu enormemente por parte das direções das escolas. Foi dado às direções das escolas um poder significativo, porque o presidente da comissão de avaliação de desempenho é o diretor ou a diretora da escola. Então, pode surgir um certo poder de intimidação do diretor em relação ao professor e a questão do assédio moral a crescer.

O poder de decidir sobre questões que envolvem a carreira do professor pode representar na prática escolar um entrave à vivência de relações inspiradas numa organização democrática. Os conflitos na escola podem evoluir para o chamado assédio moral, que se caracteriza pela exposição dos trabalhadores(as) a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções [...] desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego. (Gallindo, 2007, p.17). Nesse sentido, é importante questionar a eficácia dessa avaliação enquanto instrumento de aperfeiçoamento do trabalho docente.

A avaliação de desempenho, na percepção pública dos representantes sindicais, aponta para um mecanismo que impede a manifestação contrária dos professores aos projetos que serão desenvolvidos na escola; uma outra questão que impacta muito no trabalho dos professores são as mudanças no campo pedagógico com projetos que vem de cima pra baixo.

### 3.3 Projeto: Choque de gestão

Apresentado como compromisso de governo, desde a campanha eleitoral, com o objetivo de “dar ao Estado modernidade, agilidade e eficiência, adequando-o aos novos tempos e, ao mesmo tempo, garantindo transparência aos atos e ações do governo”, lança-se o Projeto Choque de Gestão.

O governo do Estado de Minas Gerais, na gestão Aécio Neves (período 2003 a 2010), afirmando ter encontrado grave crise fiscal e administrativa, herdada da gestão anterior (Itamar Franco, 1998 a 2002), propôs um programa de governo denominado “Choque de Gestão”, constituído por ações de racionalização de processos e modernização de sistemas, reestruturação do aparelho do Estado, avaliação de desempenho institucional e individual, com o objetivo, pelos argumentos da proposta, de melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços públicos. Este programa teve continuidade no período de 2011-2014, em uma nova gestão do então vice-governador e mentor do mesmo, o professor Antônio Anastasia, que foi eleito governador, em substituição de Aécio Neves.

Em seu segundo ciclo de reformas, a partir de 2008, o programa é denominado “Estado para Resultados”, conforme Guimarães, Pordeus e Campos (2010).

O programa “Choque de Gestão” foi considerado, segundo Vilhena et al. (2006), “não uma simples reforma administrativa, mas um programa que apresenta uma singularidade, e por tal motivo é denominado reforma de segunda geração, definido em grandes diretrizes:

- Do Estado provedor para o Estado regulador e promotor.
- Da gestão pública burocrática para a gestão pública gerencial.
- Da gestão de pessoas pelo controle para o comprometimento e alinhamento.

A base deste modelo é o alinhamento da visão de futuro aos objetivos e às prioridades do programa “Choque de Gestão”.

O comprometimento e o alinhamento das pessoas e das instituições devem ser obtidos, segundo os pressupostos do governo, por meio de um “Acordo de Resultados”, um instrumento gerencial definido pelo governo, a partir de um pacto

de resultados para o alcance dos objetivos e metas do programa, expressos em sua agenda.

O “Choque de Gestão: pessoas, qualidade e inovação na administração pública” é instituído pela gestão governamental do Estado de Minas Gerais, e constituiu-se a principal linha de ação do governo e uma das maiores chamadas à sua reeleição.

As ações implementadas nesse sentido buscam revisar o modelo de gestão dos recursos humanos, dos processos e rotinas administrativas, consolidar a parceria com o terceiro setor e o setor privado na prestação do serviço público, alinhadas à avaliação de desempenho institucional e individual e à transparência da ação pública. “É importante destacar que todo o arcabouço legal do projeto estruturador “Choque de Gestão” foi constituído a partir de um novo paradigma que prevê o alinhamento entre o desenvolvimento de pessoas, objetivos organizacionais e avaliação dos resultados das políticas públicas” (Mensagem do governador à Assembléia, 2004, p.14).

O “Acordo de Resultados”, vigente no Estado, é um contrato de gestão, representando uma forma de regulação de controle, definido pelo governo do Estado, no sentido de obter mais eficácia, eficiência e efetividade nos serviços públicos. A lei que disciplina o Acordo de Resultados é a de nº 17.600, de julho de 2008, tendo sido regulamentada pelo Decreto nº 44.873, de agosto de 2008.

O contrato de gestão é uma figura jurídica disciplinada constitucionalmente, (artigo 37, parágrafo 8º da Constituição Federal de 1988), e não é um instrumento novo na administração pública no Brasil, tendo sido utilizado na década de 1990, em âmbito nacional. “O Acordo de Resultados” do Estado de Minas Gerais teve início em 2008, previsto em duas etapas: a primeira, compreende o compromisso das Secretarias de Estado com o Governador; e, a segunda, o compromisso das Secretarias de Estado com os seus órgãos componentes.

No caso da educação, os órgãos intermediários do sistema são as Superintendências Regionais de Ensino – SRE, e os órgãos finais, onde se processa o trabalho educativo, as escolas públicas estaduais. Portanto, todas as escolas assinam o Acordo de Resultados no qual assumem o compromisso de obter os índices de desempenho, estipulados pelo órgão central, no Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica - SIMAVE/PROEB. A legislação que estabeleceu a política de resultados em Minas Gerais, a Lei nº 17.800, de julho de 2008, também



estabeleceu o bônus de produtividade, que é chamado de Prêmio de Produtividade. Assim a lei o define:

Art.º 23. O Prêmio por Produtividade é um bônus a ser pago aos servidores em efetivo exercício em órgão ou entidade que: I - seja signatário de Acordo de Resultados com previsão expressa de pagamento de Prêmio por Produtividade; II - obtenha resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho Institucional, a que se refere o inciso IV do art.º 11, realizada no período de referência, nos termos definidos em decreto; e III - realize a Avaliação de Desempenho Individual permanente de seus servidores, nos termos da legislação vigente. Parágrafo único. Só terão direito à percepção de Prêmio por Produtividade os órgãos e entidades signatários de Acordo de Resultados vigente, com metas estabelecidas, dentro de um período de referência, há no mínimo noventa dias.

De forma geral, como iniciativas do governo em direção a essa nova máquina pública, destacam-se: auditorias nas secretarias, fundações e autarquias subordinadas à Auditoria Geral do Estado, criação da função gratificada em substituição a alguns cargos comissionados, criação do Colegiado de Gestão Governamental visando a integração governamental (Decreto 43.145/03) e criação do Programa de Modernização da Gestão, visando ações nos diversos componentes da administração pública (Decreto 43.146/03).

Percebe-se que eficiência, eficácia, modernidade e transparência são elementos essenciais nesta reestruturação governamental e administrativa, que vêm a justificar o redirecionamento da gestão da máquina estatal. As iniciativas pioneiras nesse sentido, implementadas logo que a atual gestão teve início, se deram a partir de reformas em determinadas secretarias estaduais, redesenhando-as e, em alguns casos, fundindo-as em outras secretarias, reduzindo o seu número.

Além disso, “foram reduzidos os cargos comissionados e realizadas alterações que visam à eficácia do planejamento e gestão dos próprios órgãos da administração pública, e o controle eficaz das ações e dos gastos efetuados pelos agentes públicos”.

O último ponto assinalado é de fundamental importância em nossa análise uma vez que permite situar a relevância conferida ao controle eficaz das ações dos agentes públicos nos marcos da reforma administrativa propugnada pelo “Choque de Gestão”. As críticas às ineficiências do sistema burocrático de governo contribuíram sobremaneira para a instauração de uma nova lógica administrativa

pautada por critérios advindos do setor privado, em que a análise do desempenho de pessoas e instituições torna-se elemento-chave.

A chamada cultura do desempenho é assim garantida a partir da criação do Estado avaliador. De certa forma, pode-se dizer que, valendo-se de argumentos que atraem o interesse público pelos seus apelos democráticos, esse tipo de Estado exerce sua função com a adesão de grandes setores da população. A emergência e o desenvolvimento do Estado avaliador são justificados e legitimados como uma importante maneira de tornar transparente para o público a forma como as instituições atuam e utilizam os recursos públicos (Santos, 2004, p. 1152).

A avaliação de desempenho individual (ADI) figura como elemento estratégico no quadro de ações a serem implantados no Estado em direção a tal reestruturação administrativa. É um processo de avaliação que possui mecanismos de premiação e punição, instituindo modelo de gestão de recursos humanos baseado no sistema meritocrático (Avaliação de Desempenho).

Nesse sentido, argumentamos que a avaliação de desempenho se traduz em um fator relevante dentro da proposta de dotar o Estado de organização racional centrada nos resultados. Claro está que elementos centrais nesse programa, tais como ênfase na produtividade, eficiência, eficácia, otimização entre arrecadação e despesas foram emprestados da administração gerencial com a finalidade de dar cabo do modelo burocrático até então prevalecente.

Desse modo, cumpre ressaltar como e em que medida tal avaliação de desempenho afeta a subjetividade docente, na medida em que sinaliza para novas exigências na prática cotidiana, alterações nas relações no interior da instituição escolar e no julgamento profissional com base em resultados.

Dentro dos objetivos colocados para instituir-se uma nova gestão administrativa, o controle das ações e o gerenciamento do desempenho dos servidores colocam-se como fundamental.

A racionalidade que preside a ADI considera que a partir de critérios de julgamento, avaliativos e punitivos, otimiza-se os serviços públicos, garantindo assim maior eficiência e controle das ações. A partir das propostas do “Choque de Gestão”, introduziu-se no Estado a avaliação de desempenho individual (ADI), alterando a Constituição Estadual, a partir da EC nº 57, de 15 de julho de 2003. Assim, para fins de promoção e progressão nas carreiras, além das formas já instituídas, estabeleceu-se o sistema da ADI, submetendo, anualmente, todos os

servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo e os detentores de função pública, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo (Decreto 43.672/03).

A avaliação de desempenho docente em Minas Gerais é um processo avaliativo sistemático e contínuo, dividido em etapas ou períodos na qual a Chefia imediata e Comissão de avaliação analisam o desempenho de seus servidores, segundo critérios e metas pré-estabelecidas, atribuindo conceitos e notas ao trabalho dos mesmos.

De acordo o decreto 43.672/03, o processo de avaliação de desempenho segue basicamente uma ordem cronológica anual e compreende as seguintes etapas:

I – Preenchimento do PGDI, pela chefia imediata juntamente com o servidor no início do ciclo ou etapa de avaliação;

II – Importação do PGDI no SISAD, pelo secretário da Comissão de Avaliação;

III – Realização de dois acompanhamentos formais no PGDI, pela chefia imediata contando com a presença do servidor. Onde a chefia realiza o feedback do trabalho e analisa as entregas acordadas ao longo do ciclo avaliatório para subsidiar a avaliação (geralmente nos meses de julho e outubro, respectivamente);

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

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

VI- Preenchimento do Termo de Avaliação;

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

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

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

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

Com base no mesmo decreto, os servidores são avaliados em critérios de avaliação ou competências, cada qual com seus respectivos descritores ou contribuições efetivas, com valoração máxima de 100 pontos, da seguinte forma:

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

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

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

4 – Habilidades técnicas e profissionais, cujo somatório dos descritores totaliza no máximo 50 pontos.

A avaliação é feita por uma Comissão de avaliação com representatividade paritária, é instituída na Unidade de exercício do servidor, com a presença obrigatória da Chefia imediata e mais 3 membros titulares (um membro é indicado pelo chefe ou pelo colegiado escolar e os outros dois membros são indicados pelos servidores avaliados) a fim de avaliar no final do período de ADI ou etapa de AED, o servidor.

Ainda existe a presença de no mínimo um membro suplente para compor a Comissão no caso de falta de algum membro titular e para participar da avaliação dos próprios membros que compõem a Comissão de avaliação. A nota é dada de acordo com cada critério e seus respectivos descritores ou competência com suas contribuições efetivas, referentes ao cargo do servidor avaliado e é atribuída segundo o consenso dos membros da Comissão ou através de uma média aritmética, da forma mais imparcial possível.


Para um melhor entendimento do processo, cumpre evidenciar o documento do PGDI (Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual) que é o plano de trabalho do servidor que deve ser elaborado em conjunto com a Chefia imediata no início do período avaliatório.

É um dos principais documentos que compõem o processo avaliativo, sendo de grande importância não só para o registro das metas e ações do servidor durante

a etapa ou período de avaliação, mas também para que a Comissão de Avaliação tenha uma base de informações sobre o trabalho desenvolvido pelo servidor.

Por isso, é necessário reflexão, planejamento e bastante clareza no momento da elaboração do mesmo para que juntamente com o acompanhamento consciente, a qualidade do processo de avaliação seja satisfatória.

Aqui é apresentado o protocolo de PGDI:

 ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

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

**PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**

<b>1- IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO</b>	
Nome:	Masp
Cargo/Disciplina/Função:	Nº Cargo/admissão:
Unidade de Lotação (Superintendência da Unidade Central ou Regional)	Diretoria/Escola:
<b>2- IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA</b>	
Nome:	Masp
Cargo:	Unidade de Exercício:
<b>3 - PERÍODO AVALIATÓRIO OU ETAPA DE AVALIAÇÃO: ____/____/____ a ____/____/____.</b>	
<b>4 - DIAGNÓSTICO</b>	
Qualidades do servidor que contribuem para desempenho satisfatório (auto-avaliação do servidor)	
Dificuldades do servidor que interferem no desempenho (auto-avaliação do servidor)	
<b>5 - INFORMAÇÕES SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	
Data: ____/____/____	
Assinatura Servidor / MASP	Assinatura Chefia / MASP

<b>6 - REGISTRO DE METAS, AÇÕES E ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DA META</b>				
METAS	AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DA META		OBSERVAÇÃO
		1º MOMENTO DATA ____/____/____	2º MOMENTO DATA ____/____/____	
		LEGENDA	LEGENDA	
<b>7- INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES</b>				

Assinatura chefia \_\_\_\_\_ Assinatura servidor \_\_\_\_\_

Legenda: A - Executou as ações e alcançou a meta D - Executou parcialmente as ações e não alcançou a meta  
B - Executou as ações e alcançou parcialmente a meta E - Não executou as ações e não alcançou a meta  
C - Executou as ações e não alcançou a meta

**Figura 01.** Plano de Gestão de Desempenho Individual.  
Fonte: Minas Gerais (2009).

O decreto 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor público civil estável do Poder Executivo Estadual, determina em seu artigo 2:

*Art.º 2º - A ADI é o processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do servidor e tem por objetivos:*

*I - valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;*

*II - identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor;*

*III - aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública; e*


*IV - ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais.*

Com a aprovação na Avaliação especial de Desempenho e com a conclusão do estágio probatório, o servidor adquire a estabilidade e passa a ser avaliado continuamente em um processo denominado de Avaliação de desempenho individual (ADI). Tal modalidade de avaliação busca valorizar o trabalho do servidor, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e Institucional.

O mesmo Decreto prevê, em seu artigo 3, a periodicidade da ADI: “Art. 3º - A ADI terá periodicidade anual e o período avaliatório ocorrerá de 1º de janeiro a 31 de dezembro.”.


Portanto, a princípio, a ADI tem periodicidade anual e o período avaliatório ocorrerá de 1 de janeiro a 31 de dezembro de cada ano. A exceção está relacionada à primeira etapa da ADI dos servidores que concluem o estágio probatório no decorrer de determinado ano.

Veja-se o protocolo de avaliação desempenho utilizado em Minas Gerais:

 ESTADO DE MINAS GERAIS SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO	Período avaliatório: 01/01/____ a 31/12/____
<b>ANEXO II</b> (a que se refere a Resolução SEPLAG/SEE nº 7110, de 06 de julho de 2009) <b>TERMO DE AVALIAÇÃO – PARTE I</b>	
Pag. 01/02	
<b>IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)</b>	
Nome	MASP
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada ( ) Sim ( ) Não
Unidade de Exercício	Especificar: SRE
<b>IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO</b>	
1) Nome do Presidente da Comissão	Masp
Assinatura:	Cargo/função
2) Nome do membro titular	Masp
Assinatura:	Cargo/função
3) Nome do membro titular	Masp
Assinatura:	Cargo/função
4) Nome do membro titular	Masp
Assinatura:	Cargo/função
<b>NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - ADI</b>	
A Comissão de Avaliação notifica ao servidor avaliado o resultado da ADI, realizada no período avaliatório compreendido entre 01/01/____ e 31/12/____.	
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
Critério I - Desenvolvimento Profissional	
Critério II - Relacionamento Interpessoal	
Critério III - Compromissos Profissional e Institucional	
Critério IV - Habilidades Técnicas e Profissionais	
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>	
Estou ciente do resultado de _____ pontos que me foi atribuído pela Comissão de Avaliação da ADI. Local: _____ Data da notificação: ____/____/____	
Assinatura do servidor avaliado	Assinatura do responsável pela notificação / MASP
<b>ASSINATURA DE TESTEMUNHAS (EM CASO DE RECUSA DO SERVIDOR EM ASSINAR)</b>	
Testemunha 1 - Servidor / Masp	Testemunha 2 - Servidor / Masp

**Figura 02.** Termo de Avaliação – Parte I (1).  
 Fonte: Minas Gerais (2009).



 ESTADO DE MINAS GERAIS SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO		Período avaliatório: 01/01/____ a 31/12/____	
<b>ANEXO II – TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE I</b>			Pág. 02/02
<b>IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)</b>			
Nome	MA SP	Nº Adm./cargo	
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Especificar:		
Unidade de Exercício	SRE		
<b>SÍNTESE DA ENTREVISTA</b>			
Data: ____/____/____		Assinatura servidor: _____	
<b>PROPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO ACERCA DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR</b> <i>(a que se refere o art. 6º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003)</i>			
a) Selecionar o tema que melhor especifica a necessidade de capacitação do servidor.			
<input type="checkbox"/> ética	<input type="checkbox"/> técnicas de ensino	<input type="checkbox"/> informática	
<input type="checkbox"/> planejamento	<input type="checkbox"/> gestão de projetos escolares	<input type="checkbox"/> redação oficial	
<input type="checkbox"/> relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/> avaliação da aprendizagem	<input type="checkbox"/> outro / especificar	
b) Sugestões para melhoria do desempenho do servidor:			
Assinatura chefe imediata/masp: _____			

**Figura 03.** Termo de Avaliação – Parte I (2).

Fonte: Minas Gerais (2009).

### 3.4 As estratégias de avaliação de desempenho docente em Minas Gerais

O governo de Minas Gerais divulga na mídia os resultados educacionais da REMG, ressaltando a boa colocação no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, nos anos iniciais do Ensino Fundamental. Além disso, a política de

resultados de Minas Gerais é bem vista pelo Banco Mundial, que considera a medida de bônus de produtividade aqui adotada como uma estratégia para melhorar a qualidade da educação. O sistema de mérito, que leva ao pagamento por desempenho, baseia-se na ideia de que são os professores os únicos responsáveis pelo rendimento escolar dos alunos. Alguns autores desenvolvem argumentos, revelando posição contrária a tal lógica.

Segundo Demailly (1992), o professor é efetivamente responsável, mas não o único responsável pelo desempenho escolar dos alunos. Segundo a autora, o limite da obrigação de resultados é o da possibilidade de formulação democrática de uma vontade geral. A obrigação de resultados, no caso dos professores em Minas Gerais, não se fundamentou no consentimento dos mesmos, uma vez que não participaram do processo de formulação da política de resultados. Não se pode dizer, portanto que seja uma medida justa, considerando as diferenças entre comunidades atendidas e espaços de localização das escolas, formação e experiência de trabalho dos docentes, nível socioeconômico dos alunos.

O ponto de partida da corrida pelos resultados não é o mesmo para todos, escolas, professores e alunos. A origem da política de premiação por mérito adotada na área pública, para melhor compreensão de como se desenvolvem as estratégias de premiação por mérito na administração pública, torna-se importante verificar como tais medidas ocorrem nas empresas privadas, de onde se originam.

Segundo estudo realizado por Oyadomari et al. (2009), foi possível constatar o emprego de um Sistema de Controle Gerencial - SCG, em 21 empresas de negócios, situadas entre as maiores do Brasil.

Os autores concluem que o Sistema de Controle Gerencial (SCG) é uma medida utilizada pela alta administração, para controlar as atividades da organização, o comportamento e as decisões dos empregados e para observar se os mesmos são executados de acordo com as estratégias organizacionais. Abrangem as formas que os gerentes usam para assegurar que o comportamento e as decisões dos subordinados sejam consistentes com os objetivos e estratégias organizacionais. Entretanto, o grau de execução desses objetivos e estratégias organizacionais depende do envolvimento das pessoas, já que essas são as responsáveis pela execução dos objetivos planejados, e motivá-las não é uma tarefa fácil, pois pode haver conflito entre interesses pessoais e organizacionais (Oyadomari et al., 2009). Segundo os autores, alguns aspectos devem ser

considerados como pontos fundamentais de um SCG. Os indivíduos, geralmente, agem em prol de seus interesses pessoais; sendo assim, o SCG deve ser desenhado de forma a obter vantagens, tendo em vista este comportamento humano; os indivíduos devem ser alinhados aos objetivos da organização, contemplando incentivos que promovam a congruência de metas e que os estimulem a buscá-las.

As estratégias de avaliação de desempenho do docente é assegurar que os objetivos das pessoas estejam sintonizados aos objetivos da “empresa”. As formas de premiação constituem, segundo os autores, um mecanismo empregado pela gerência, de modo geral, com tal propósito. Tendo por base os estudos de Bruno, (2011), pode-se concluir que o enfoque dos sistemas nacionais de educação foi, ao longo do século XX, reorganizado, tendo como referência os modelos de gestão e administração empresarial.

Os professores e outros trabalhadores da educação passam a ter o seu trabalho regido pela Lei do Valor, tendo em vista manter baixo o valor dessa força de trabalho. Segundo a autora (2011), a autoridade profissional dos professores está bem fragilizada pelas novas formas de gestão que lhes retira a autonomia, subordinando-os a diretrizes centrais. A situação de fragmentação da categoria, aliada às políticas de gratificação por desempenho, baseadas em critérios discutíveis de eficiência e produtividade, a dispersão da jornada de trabalho por mais de uma instituição escolar se constituem em obstáculos, que os levam a uma situação de indiferença, apatia e formas de resistência individual no ambiente de trabalho, que em nada alteram o quadro das suas dificuldades.



## **PARTE II**

### **ESTUDO EMPÍRICO**



## **Capítulo IV – Metodologia de Investigação**

### **4.1 Caracterização metodológica global do estudo**

Podemos definir a pesquisa como sendo um instrumento de resolução de problemas individuais e/ou coletivos. Ludke e André (2003) apontam que, para realizar uma pesquisa, é necessário que se promova a confrontação dos dados, das evidências, que se confronte ainda as informações coletadas bem como todo conhecimento teórico acumulado acerca do assunto, de modo a que a pesquisa se faça a partir de um estudo minucioso de um determinado problema que desperta um interesse no pesquisador. Segundo o mesmo autor, a produção de conhecimento baseados em pesquisa nada mais é do que fruto de uma curiosidade aguçada, da inquietude, ou ainda da inteligência e atividade investigativa dos indivíduos.

Lakatos e Marconi (2001) afirmam que a metodologia, num processo de investigação científica, constitui-se de um processo fundamental e para tal deve orientar “o caminho seguido”.

Para sustentar esse estudo, na primeira parte do trabalho, recorreu-se a literatura para enquadrar de forma temática o objeto de estudo, fazendo uma revisão de literatura com base em autores e investigações relevantes para o trabalho em questão. Os autores ainda assumem que é com base nos dados teóricos que se abrem pressupostos para questionamento de dados reais, de modo a que a teoria oriente na construção empírica de um novo estudo.

Nesta segunda parte cumpre delinear os processos metodológicos para o estudo.

Esta pesquisa encontra-se orientada epistemologicamente a partir da metodologia quantitativa da ciência social empírica que, de acordo os autores, se socorre de métodos estatísticos e está preocupada com resultados gerais e coletivos. Dessa forma, a pesquisa quantitativa é, pois, uma maneira de traduzir em números as opiniões e informações obtidas para serem classificadas e analisadas, aplicando técnicas estatísticas.

## **4.2 Objetivos do estudo**

Como evidenciado na introdução desse trabalho, o objetivo geral do estudo consiste em discutir o modelo de avaliação de desempenho implantado em Minas Gerais, centrando-se na problemática das políticas de incentivo na carreira docente, qualidade de ensino e obrigação dos resultados na opinião dos servidores da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba- MG.

Como objetivos, identificam-se os seguintes:

- Evidenciar como se processa a avaliação de desempenho docente em Minas Gerais na opinião dos professores;
- Perceber o nível de importância e/ou satisfação face à avaliação de desempenho por parte dos professores;
- Aferir a opinião dos professores sobre o objetivo da avaliação de desempenho implantada em Minas Gerais;
- Conhecer as opiniões docentes acerca dos benefícios da avaliação de desempenho implantada em Minas Gerais.

## **4.3 Caracterização do contexto da pesquisa**

O Estado de Minas Gerais é dividido em 6 pólos educativos e 45 Superintendências Regionais de Ensino (SRE). Estas, por sua vez, têm por finalidade exercer, ao nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e articulação e integração Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais, competindo-lhes: promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado no âmbito de sua jurisdição.

Nesse contexto, a SRE de Janaúba faz parte do polo regional Norte, abrangendo o território da Serra Geral. Esse nome se dá por essas cidades terem sido construídas ao redor do Pico da Formosa, ponto mais alto do Norte de Minas, com 1.825m, e que compõe a SRE-Norte.

De acordo com IBGE (2014), o Território Serra Geral-MG abrange uma área de 20.581,20 Km<sup>2</sup> e é composto por 17 municípios: Catuti, Gameleiras, Mamonas, Mato Verde, Monte Azul, Pai Pedro, Riacho dos Machados, Serranópolis de Minas,



Espinosa, Jaíba, Janaúba, Manga, Matias Cardoso, Nova Porteirinha, Porteirinha, Santo Antonio do Retiro e Verdelândia.

A população total do território é de 285.678 habitantes, dos quais 105.196 vivem na área rural, o que corresponde a 36,82% do total. Possui 19.357 agricultores familiares, 1.793 famílias assentadas e 21 comunidades quilombolas. Seu IDH médio é 0,65.

Fazem parte da Superintendência de Ensino de Janaúba- MG 92 escolas estaduais pertencentes aos municípios descritos anteriormente.

No quadro abaixo podemos visualizar a disposição dos municípios pertencentes a SRE de Janaúba- MG.



**Figura 04.** Mapa das cidades da Serra Geral participantes do estudo.

Fonte: Dados do próprio pesquisador

Nesse contexto, foram selecionadas 36 escolas públicas, da rede estadual da Superintendência de Janaúba, para constituir a amostra. Como citado por Lobino (2010, p. 72), “Os sujeitos compõem uma amostra de diversidade representativa não só no sentido estatístico, mas no que eles têm a contribuir com o problema proposto pelo estudo”.

As escolas foram escolhidas aleatoriamente e os dados foram coletados pelo próprio pesquisador nas escolas públicas estaduais nas cidades da Serra Geral e Superintendência de ensino de Janaúba.

#### 4.4 Instrumentos utilizados

Coutinho (2011) afirma que o projeto de investigação, independente da metodologia escolhida, seja de caráter qualitativo, quantitativo ou misto, implica efetivamente uma recolha de dados originais da responsabilidade do pesquisador, uma vez que os dados são a prova para um processo empírico de investigação.

Para esse estudo optou-se pelo inquérito por questionário, globalmente com base em respostas fechadas, que foi construído pelo próprio pesquisador com base nos objetivos de estudo. Recorremos ao inquérito por questionário aplicado a 1.109 servidores da SRE em questão. Justificamos o uso desta técnica baseando-nos na afirmação de Dante (2002) que define o questionário como uma “sequência de proposições que têm uma forma determinada e distribuídas numa certa ordem, para as quais se solicita a opinião, o julgamento ou a avaliação do sujeito que se interroga”.

O inquérito do estudo abordou, na primeira parte, questões como gênero, idade, tempo de atuação na Secretaria de estado de Minas Gerais, grupos de serviço, a fim de se construir o perfil do servidor que participou da pesquisa. A segunda parte foi constituída de 8 perguntas fechadas, acerca do processo de avaliação de desempenho docente; mesmo sendo questões fechadas *a priori*, o pesquisado tinha a opção de descrever uma situação que por ventura não tivesse ficado explícita sob a denominação de “outro”, ou seja outro comentário que achar pertinente. Na última parte foi pedido que se atribuísse uma nota acerca da importância e influência da avaliação no desenvolvimento profissional do servidor, e se expusessem considerações tidas como pertinentes (ver Questionário em anexo).

#### 4.5 Procedimentos de recolha de dados

Muitas são as técnicas para se realizar uma pesquisa científica, bem como muitos são os métodos para se chegar a um fim, porém, conforme nos explicita Severino (2002), independente de usarmos técnicas mais tradicionais ou mais recentes e inovadoras, o rigor do trabalho científico deve sempre se aplicar, ou seja, sem exageros que possam imobilizar o trabalho, o pesquisador deve sempre se atentar na acuidade e na veracidade das informações e conhecimentos que vai obter e por vezes construir e divulgar. O trabalho científico deve ser cercado de cuidados e exigências, de forma a merecer confiança daqueles que dele necessitam.

Os dados foram coletados nas escolas em questão, nas cidades evidenciadas anteriormente. Após explicar os objetivos do estudo e obter a autorização do diretor escolar, os servidores abordados foram esclarecidos sobre as normas e procedimentos da pesquisa, receberam um termo de consentimento, onde foram informados que teriam a identidade preservada, que a participação era de caráter voluntário e que era garantido o anonimato do estudo. Também foram informados que poderia desistir da pesquisa em qualquer momento sem qualquer prejuízo ou constrangimento, bem como que todos os dados produzidos seriam usados para fins científicos.

Após o consentimento dos servidores, foram aplicados os inquéritos de forma individualizada, para recolha dos dados.

#### 4.6 Tratamento dos dados

Para a análise e interpretação dos dados socorremo-nos do Software Microsoft Excel 2010 e Microsoft Word 2010. O procedimento estatístico foi traduzido basicamente em percentagens e respetivos gráficos e tabelas.

#### 4.7 Caracterização dos participantes

Os participantes no estudo são oriundos de 36 escolas, num total de 1.109 servidores, com idades entre 25 e 59 anos, lotados na Superintendência Regional de ensino de Minas Gerais, distribuídos conforme a tabela abaixo (Tabela n.º 1):

Município	Quantidade de escolas pesquisadas	Quantidade de servidores pesquisados por escola
Janaúba	10	376
Jaíba	2	67
Verdelândia	1	27
Nova Porteirinha	1	26
Porteirinha	4	103
Pai Pedro	1	17
Riacho dos Machados	1	42
Serranópolis de Minas	1	31
Mato Verde	3	81
Catuti	1	17
Gameleiras	1	19
Monte Azul	2	49
Manomas	1	21
Espinosa	4	159
Rio Pardo de Minas	1	35
Santo Antonio do Retiro	1	19
Montezuma	1	20
<b>Total: 36</b>		<b>Total: 1109</b>

**Tabela 01.** Caracterização dos participantes da pesquisa.

Fonte: Dados do próprio pesquisador

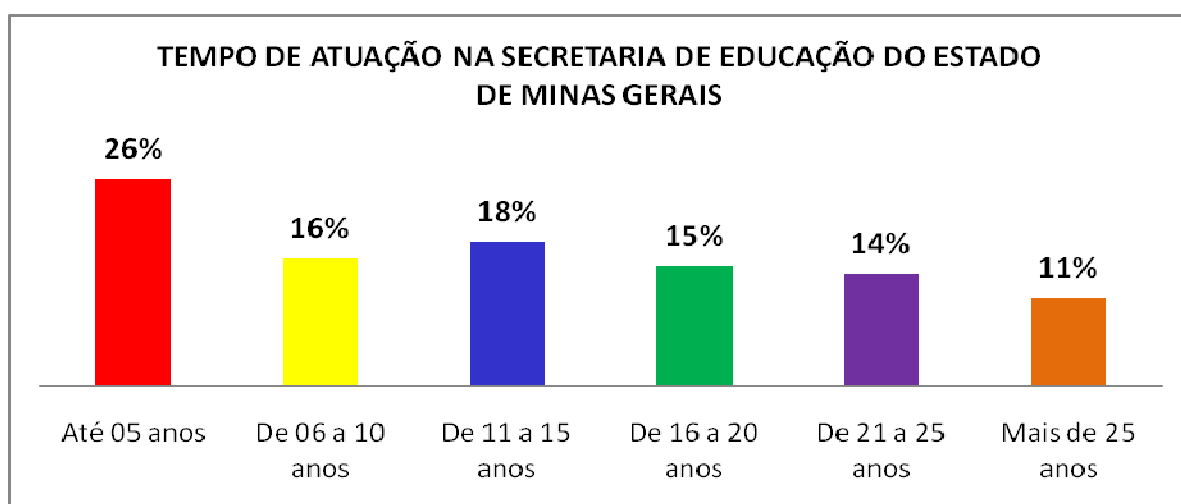
Relativamente ao género, a Tabela n.º 2 dá-nos conta da predominância do feminino.

Servidores	Masculino	Feminino
Direção	13	29
Supervisão e apoio pedagógico	9	44
Docentes	397	617
	<b>Total: 419</b>	<b>Total: 690</b>

**Tabela 02.** Caracterização dos participantes da pesquisa/ género

Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017)

Podemos observar no Gráfico n.º 1 que os entrevistados possuem entre 05 e 25 anos de serviço. Devemos considerar para discussões posteriores a parcela de servidores com mais de 21 anos de serviço, os quais no total perfazem um percentual de 25% do referido estudo. Enfatizamos ainda que o menor percentual se refere a servidores que estão em vias de aposentadoria, devido ao tempo que o Estado de Minas Gerais utiliza como referência atualmente para tal ato (mulheres, com 50 anos de idade ou 25 anos de serviço, e homens, 30 anos de serviço ou 55 anos de idade). Evidenciamos o maior percentual (26%) entre os servidores que possuem até 05 anos de tempo de serviço.



**Gráfico 01.** Tempo de atuação dos servidores entrevistados.

Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017)

Esclarecemos ainda que os percentuais de tempo de serviço mostrados na pesquisa não caracteriza se o tempo que está sendo levado em consideração é referente ao tempo após concurso ou se desde quando o servidor atua como funcionário público, haja visto que o Estado de Minas Gerais contrata servidores durante todo o ano letivo para prover cargos vagos ou substituições.

## **Capítulo V – Apresentação e Discussão dos Dados**

Neste capítulo serão apresentados os dados provenientes da investigação empírica em questão. Optou-se por apresentá-los na forma de gráficos para melhor entendimento das questões.

Simultaneamente, procederemos à discussão dos mesmos, tendo como embasamento os referenciais teóricos presentes na primeira parte do trabalho.

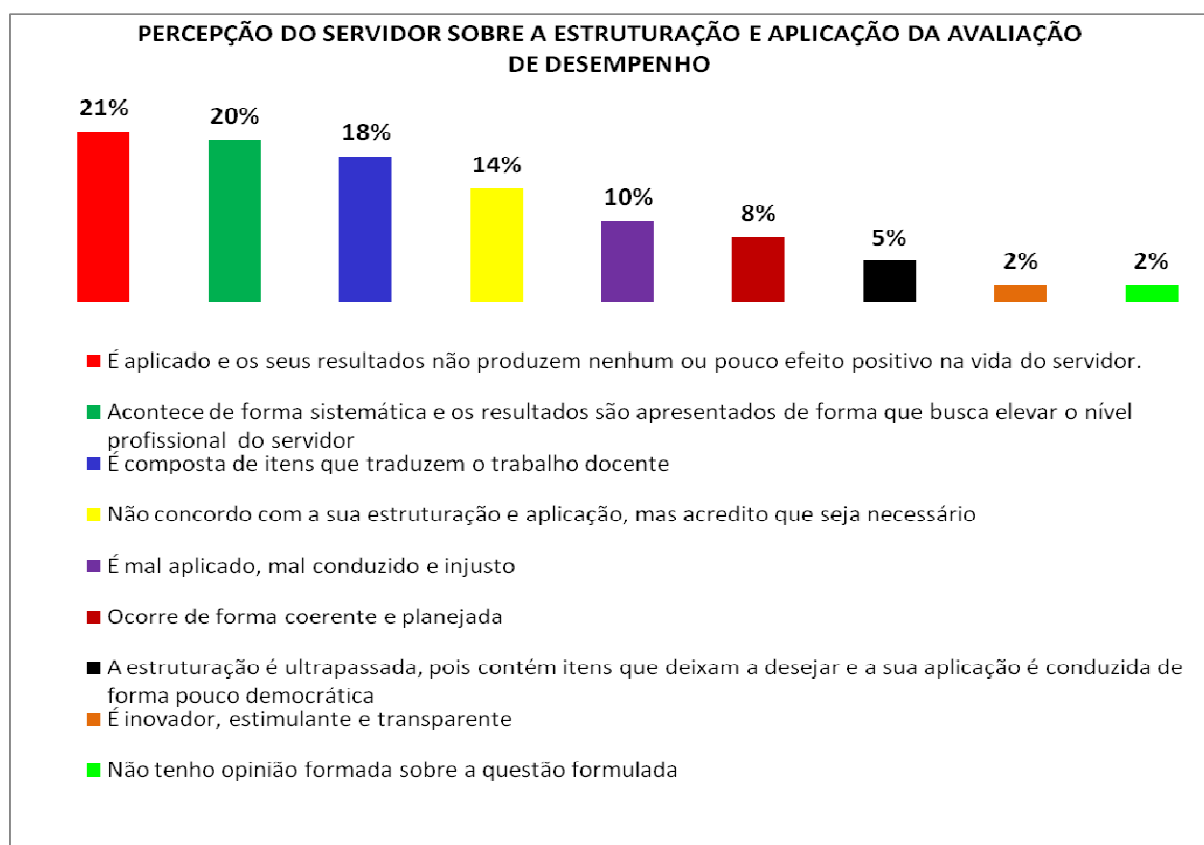
De acordo Ludke e André (2003), depois de recolhidos os dados, feitas as análises, o tratamento da informação e sua organização, há que proceder à sua apresentação, que deve ser clara e rigorosa, proporcionando as respostas às questões empíricas da investigação.

### **5.1 Estruturação e aplicação da avaliação de desempenho docente**

O gráfico abaixo (n.º 2) trata da percepção do servidor acerca do conceito atribuído para a avaliação de desempenho docente em Minas.

O gráfico colocado, que trata da “Percepção do servidor sobre a estruturação e aplicação da avaliação e desempenho”, em vários aspectos, reforça a opinião do servidor sobre a avaliação ser processada de forma incorreta e sem validade como também mostra o gráfico nº 3. Isso fica demonstrado quando o servidor acredita que a Avaliação de Desempenho Docente “é aplicada e os seus resultados não produzem nenhum ou pouco efeito positivo na vida do servidor” (21%), “não concorda com a sua estruturação e aplicação, mas acredita ser necessária” (14%), “é mal aplicado, mal conduzido e injusto” (10%), “a estruturação é ultrapassada, pois contém itens que deixam a desejar e sua aplicação é conduzida de forma pouca democrática” (5%). Estes percentuais juntos somam 50%, ou seja metade dos entrevistados não acredita que a Estrutura da Avaliação e a forma aplicada sejam positivas.

Relacionando com o maior percentual do gráfico (nº 3) e já citado no início dessa análise, percebemos alguma coerência na opinião dos servidores entrevistados, pois todos os percentuais colocados indicam uma insatisfação na elaboração da avaliação. Mas, entender o processo de avaliação como uma política educacional e que o mesmo deve possuir metas a serem atingidas deve ser um mecanismo poderoso na busca pela qualidade de ensino e do profissional, também se faz necessário por parte dos servidores.



**Gráfico 02.** Percepção do servidor sobre a estruturação e aplicação da avaliação de desempenho

Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017)

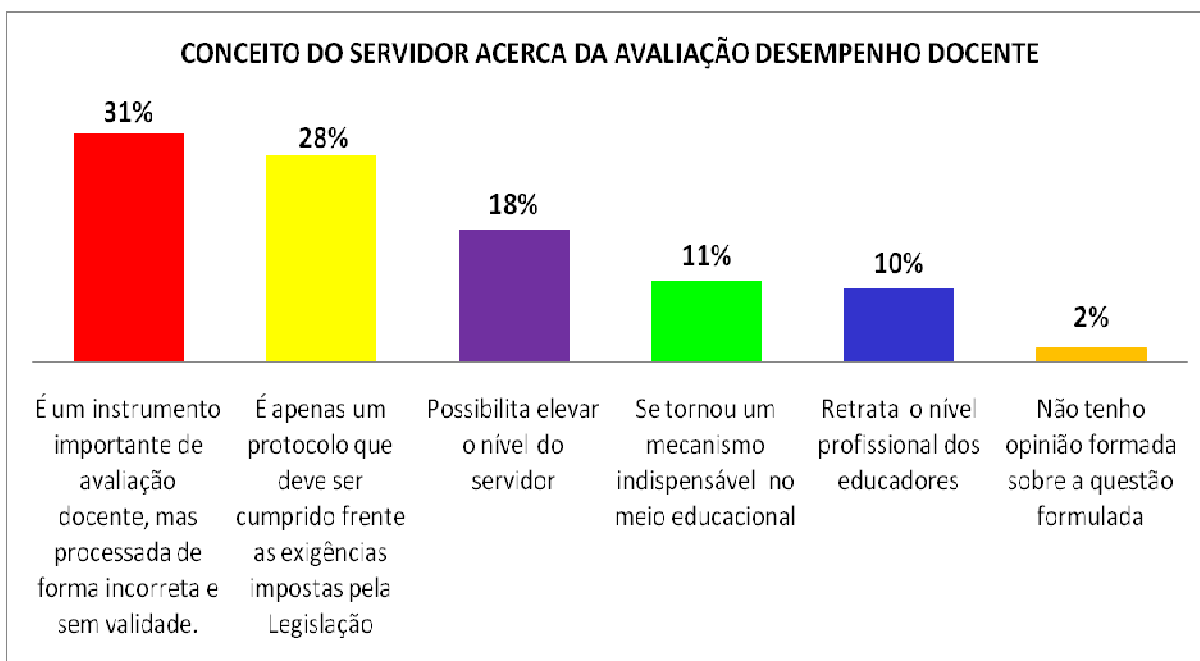
Corroborando as insatisfações e críticas apresentadas pelos servidores no gráfico, Augusto (2012) considera que o sistema educativo gera uma grande quantidade de decretos e leis, sendo que a sua aplicação pode resultar em mais conflitos, o que não deve impedir a continuidade da sua aplicação, bem como os seus ajustes.

Percebemos ainda um percentual de servidores que não possuem uma opinião formada a respeito dessa questão, ficando à margem da formulação de críticas ou de qualquer outra alternativa, uma possibilidade questionável para àqueles que estão dentro do sistema educacional e dos seus mecanismos.

## 5.2 Conceito do servidor acerca da avaliação de desempenho

O gráfico n.º 3, que trata do “Conceito do Servidor acerca da Avaliação de Desempenho do Docente”, remete-nos a frisar algumas análises que se fazem necessárias: 31% dos entrevistados acreditam que “é um instrumento importante de avaliação docente, mas processada de forma incorreta e sem validade”, enquanto

28% acredita que “é apenas um protocolo que deve ser cumprido frente as exigências impostas pela Legislação”. O primeiro item retrata a percepção que o entrevistado tem sobre a necessidade de ser avaliado, mas contesta a forma de ser processada e não percebe que a mesma tenha validade. Este percentual retrata um senso crítico do servidor que acredita que o instrumento é importante mas está sendo conduzido de forma incorreta e portanto não tem a devida validade.



**Gráfico 03.** Conceito do servidor acerca da avaliação

Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017)

O percentual antes citado, assim como “possibilita elevar o nível do servidor” (18%), “se tornou um mecanismo indispensável no meio educacional” (11%) e “retrata o nível profissional dos educadores” (10%), demonstram que o servidor entende a necessidade de ser avaliado e que essa avaliação pode proporcionar pontos positivos dentro do sistema educacional. Portanto, quando vemos que 28% dos entrevistados entendem que tal ação é apenas um protocolo a ser cumprido, ficamos a refletir qual parcela de servidores que estamos nos referindo, haja visto que acreditamos que avaliar e ser avaliado, em qualquer instância, se faz necessário como prática que possa nos levar a uma reflexão de melhoria de qualidade.

Como na maioria dos sistemas de avaliação, quando adotados, se tornam polêmicos e alvo de críticas, também os dados obtidos no gráfico possibilitam enxergar, na ótica do servidor, que, não obstante ser importante e necessário, como

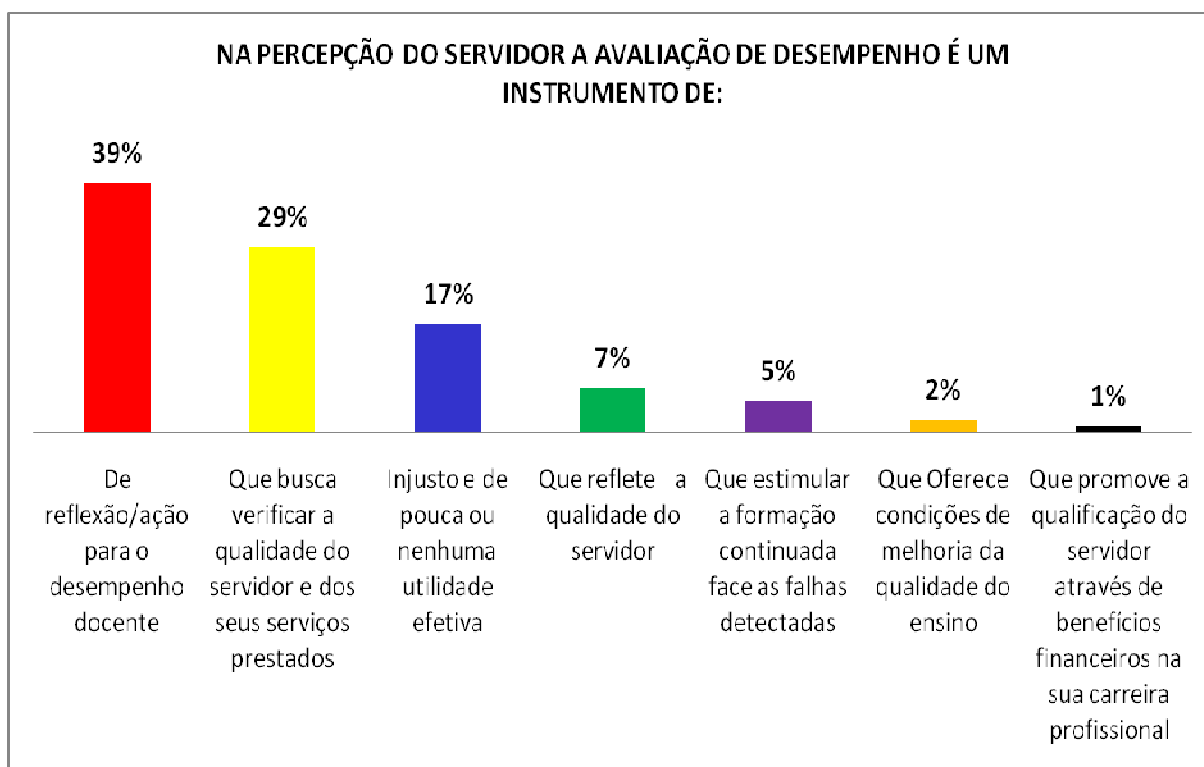


toda avaliação, quanto à sua condução e legalidade, deve ser aprimorada e ajustada para que se alcance um instrumento eficaz e justo.

### **5.3 Apreciação sobre os objetivos da avaliação de desempenho**

O Gráfico n.º 4 mostra a percepção do servidor sobre os objetivos da Avaliação de Desempenho. Sendo assim, 39% dos servidores entrevistados entendem que tal ação provoca uma reflexão/ação para o desempenho docente. Entendemos que este percentual coloca os servidores em um nível de maturidade em que o servidor se deve encontrar, ou seja, partindo do pressuposto que todo processo avaliativo deve nos levar a uma mudança de comportamento, onde o servidor busca entender a relação de que os resultados da avaliação permitem a possibilidade de um novo recomeço que nos leve a um aprimoramento do trabalho desenvolvido. Isto pode introduzir uma reflexão sobre as ações desempenhadas no dia-a-dia, revelando as potencialidades e carências profissionais, fornecendo assim subsídios para a construção de um perfil de servidor tão almejado pelas instituições que possam intervir positivamente na realidade social.

Verificamos que o segundo maior percentual refere que 29% dos servidores entendem que o mecanismo de avaliação em questão busca verificar a qualidade dos serviços prestados pelo servidor. Segundo Moreira (1996, p. 12), “(..) para medir a qualidade em serviços, primeiro é necessário identificar as características que um serviço deve apresentar para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes”. Portanto, muitos questionamentos se tornam necessários neste momento, haja visto que estamos tratando de serviços educacionais, portanto o cliente é o aluno e a sua família, em um contexto maior. Quais são os objetivos destes alunos e familiares? Ingressar em uma faculdade pública? Melhorar a formação enquanto cidadãos? Possibilitar a melhoria do nível individual para futuras escolhas? As diferentes expectativas provavelmente estão ligadas diretamente ao contexto social em que o aluno se encontra, portanto, verificar a qualidade dos serviços prestados se torna algo extremamente complexo, mas necessário, já que os indicadores sociais estão entrelaçados com o nível educacional de cada povo. Levando-se em consideração estas premissas, entendemos este percentual como um fator altamente favorável da pesquisa, haja visto que se percebe de forma muito clara uma maturidade e preocupação com as ações desempenhadas pelos servidores.



**Gráfico 04.** Avaliação enquanto instrumento de desenvolvimento profissional.

Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017)

Outro ponto que merece ser abordado é o percentual de 17% dos servidores citarem que o mecanismo de avaliação é injusto. Vale aqui ressaltar que o mecanismo, na sua estruturação, possibilita uma autoavaliação a qual é levada em consideração na totalidade na nota do avaliado (nota que ele pode contestar no final através de recursos junto aos seus avaliados, os quais diga-se de passagem, são os seus pares escolhidos dentro da instituição). Olhando-se por este prisma, este percentual nos parece elevado frente ao número de possibilidades que o servidor possui para que a sua avaliação seja ratificada ou não pela Instituição em que se encontra. Aprender através das contestações também se faz necessário para que se eleve o nível profissional do servidor.

Os demais percentuais vêm ao encontro da melhoria da qualidade do servidor e dos seus serviços, colocando assim o sistema de avaliação adotado pelo Estado de Minas Gerais como um mecanismo positivo, no entender da maioria dos entrevistados (71% no total).

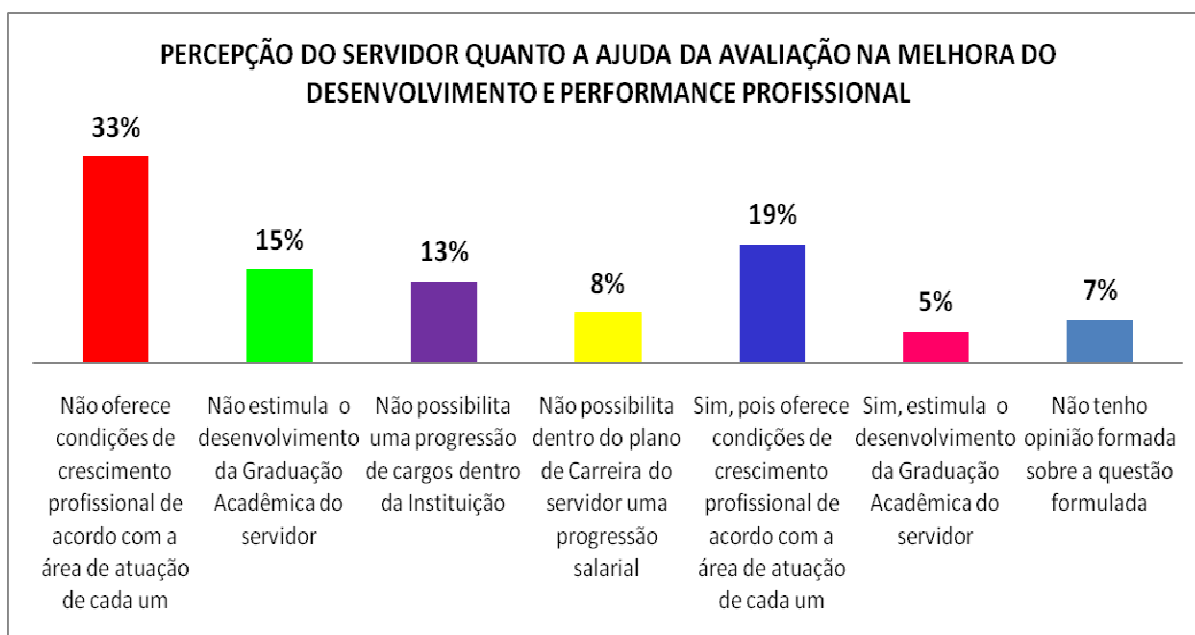
#### **5.4 Avaliação na melhoria do desenvolvimento e performance profissional**

A Avaliação de Desempenho tem em vista proporcionar condições para que o servidor possa elevar o seu nível profissional e consequentemente dos serviços

prestados. Na maioria dos resultados do Gráfico n.º 5, percebemos claramente, na percepção dos servidores, que um mecanismo tão importante e necessário como temos visto até o momento nos gráficos anteriores, com algumas ressalvas é verdade, não tem proporcionado as expectativas demonstradas pelos servidores como acusam os percentuais.

Se um dos objetivos da Avaliação de Desempenho é que o servidor perceba este mecanismo como uma oportunidade profissional e pessoal (objetivando sempre bons resultados no serviço público e a harmonia no ambiente de trabalho, quando aplicado corretamente), tal intenção não parece produzir o efeito desejado entre os servidores, pois 33% não acredita que possa oferecer condições de crescimento profissional. Esse descrédito se confirma em alguns pontos apresentados em gráficos anteriores.

Dentre os objetivos e importância que se busca neste mecanismo de avaliação, a Secretaria de Educação de Minas Gerais busca promover não só o desenvolvimento do servidor que está sendo avaliado mas também a Chefia imediata que o avalia. Outros percentuais corroboram o descrédito do servidor quanto à ajuda da avaliação na melhoria da sua performance, como os 15% que acreditam que o mecanismo não estimula o desenvolvimento de Graduação Acadêmica do Servidor. Mas, os 8% que acreditam que “não possibilita dentro do plano de Carreira do servidor uma progressão salarial” demonstram, aparentemente, falta de conhecimento da Legislação pertinente a esta avaliação, já que a mesma possibilita mudança de nível do cargo, desde que comprove a escolaridade mínima exigida para o nível ao qual se pretende ser promovido.



**Gráfico 05.** Avaliação enquanto ajuda na melhoria do desenvolvimento e performance profissional

Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017).

Outro índice que deve ser levado em consideração são os 19% de entrevistados que acreditam que a Avaliação de Desempenho oferece condições de crescimento profissional. Ressaltamos neste ponto a progressão nos níveis colocados no mecanismo de avaliação, o qual oferece um acréscimo de 2,5% no vencimento do servidor e, após ter recebido 5 avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias, desde o último ato de posicionamento (nível), o mesmo é reposicionado para um novo nível, confirmando assim que a Avaliação de Desempenho oferece condições de crescimento profissional como foi citado pelos servidores que assim opinaram.

### 5.5 Avaliação de desempenho enquanto fator motivacional

A motivação tem sido provavelmente um dos fatores mais estudados quando se trata de resultados em qualquer sistema de avaliação. A administração pública é dependente de pessoas para a consecução dos seus objetivos, sendo que estas, por sua vez, submetidas às atividades, almejam também objetivos pessoais (Garcia e Giacomossi, 2014).

Entendemos que, no âmbito da Administração Pública, a motivação é uma ferramenta estratégica, mas, por vezes, desprezada pelos gestores, que não reconhecem o quanto os servidores podem produzir mais e melhor quando motivados. Dentre os vários itens colocados no Gráfico n.º 6, podemos ressaltar

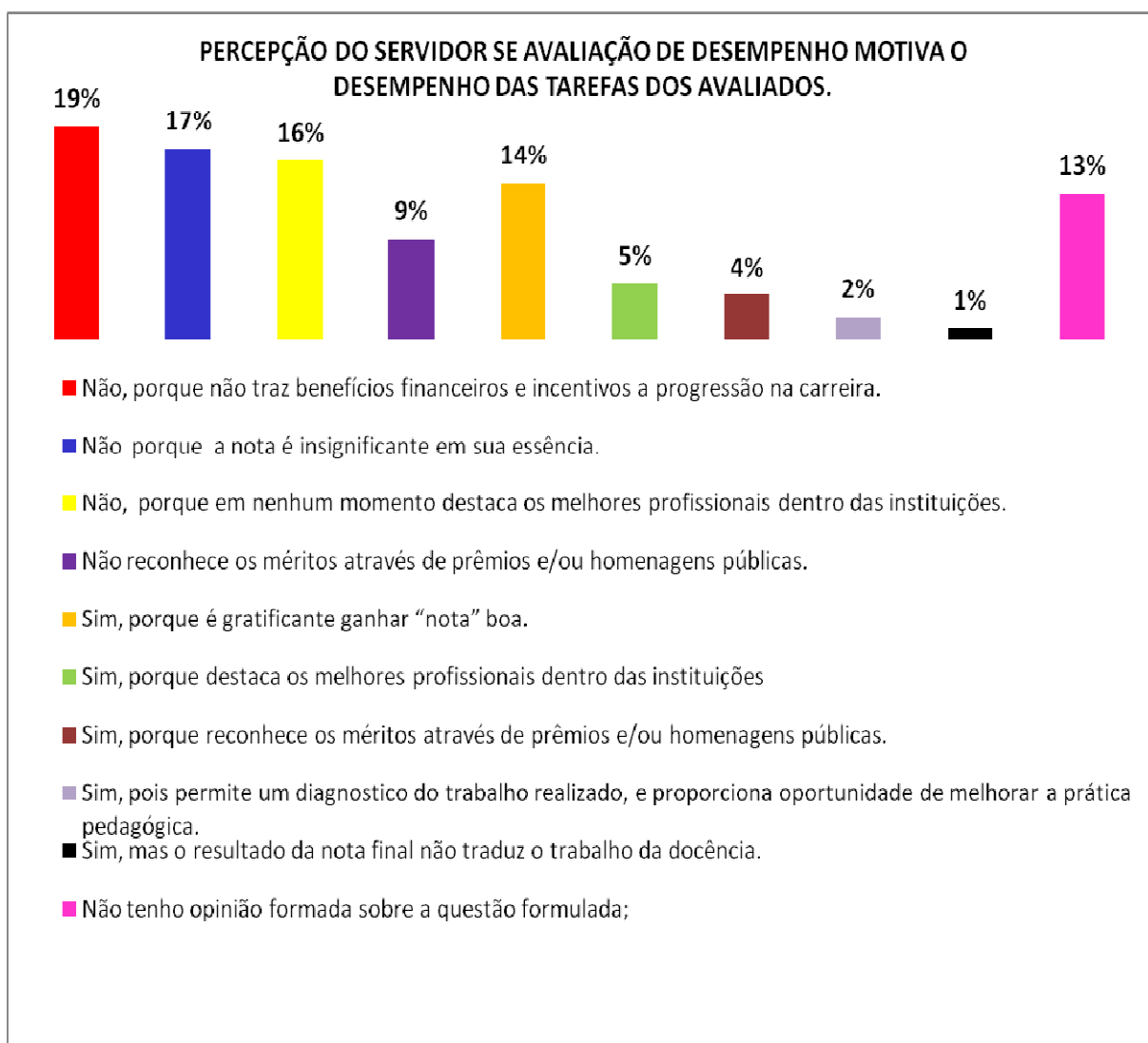
alguns pontos que ficaram bem evidenciados na insatisfação dos servidores naquilo que tange à sua motivação em desempenhar um bom trabalho.

Ao analisarmos os gráficos percebemos um percentual que pode ser considerado como baixo quando se refere aos benefícios financeiros proporcionados pela Avaliação de Desempenho Docente (9%), demonstrando uma certa contradição, haja visto que em vários percentuais os servidores demonstraram insatisfação quanto às questões financeiras obtidas através do referido mecanismo.

E, novamente, o servidor parece demonstrar falta de conhecimento sobre a legislação que trata a avaliação, a qual considera apto nas suas funções aquele servidor que obtiver nota igual ou superior a 70%, pelo que a nota só se torna preocupante ou insatisfatória para o servidor quando ele obtiver nota inferior ao percentual citado acima. Sendo assim, como explicar que 17% considere que a nota recebida é insignificante na sua essência? Ou, porque a avaliação não destaca, em nenhum momento, os melhores funcionários dentro da escola, como foi citado por 16% dos entrevistados?

Convém também referir os valores do reconhecimento pessoal, com 14% dos servidores a entender que receber notas boas pelo seu trabalho seja importante e motivador.

Pensamos que o item que melhor ressalta os objetivos da Avaliação de Desempenho deveria ser “permitir um diagnóstico do trabalho realizado e proporcionar oportunidades de melhorias na sua prática pedagógica”, o qual obteve apenas 2% na percepção dos avaliados. Não deveria este ser o item de maior preocupação dos servidores? Um dos princípios básicos de toda avaliação não é diagnosticar as falhas detetadas no processo e possibilitar a melhoria da qualidade dos serviços prestados? Este gráfico deve nos possibilitar a reflexão de todas as questões levantadas, principalmente sendo os servidores da educação, provavelmente, aqueles que mais deveriam entender o processo de avaliação como um mecanismo de mudanças e direcionamento de esforços que impulsiona o ser humano a alcançar os seus objetivos.

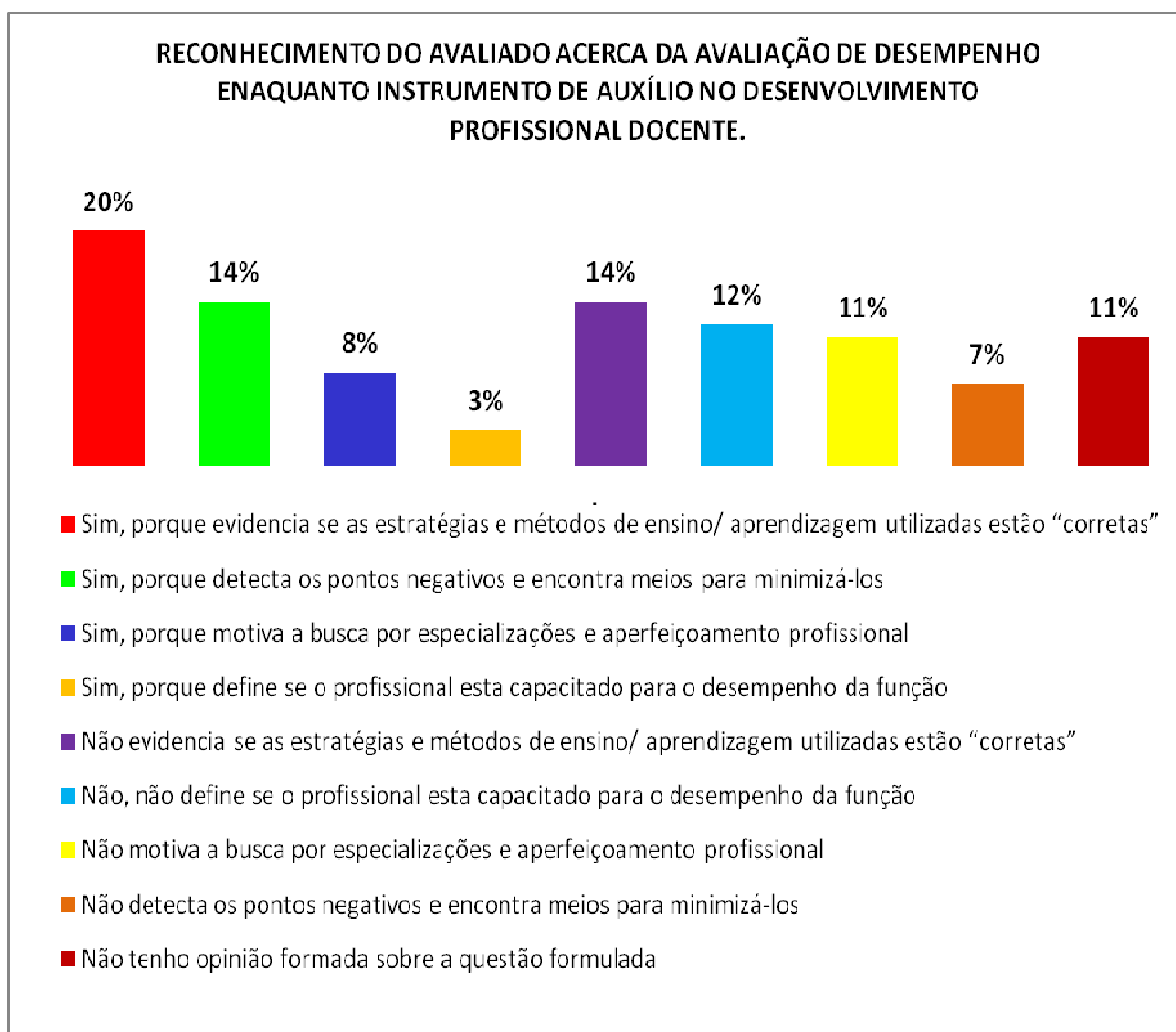


**Gráfico 06.** Avaliação de desempenho enquanto fator motivacional.

Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017).

Destacamos ainda neste gráfico (n.º 6) o percentual elevado de servidores que não conseguem formular uma opinião acerca do questionamento (13%). Lembramos que o questionário foi aplicado somente aos servidores que são avaliados por este mecanismo, pelo que seria de esperar um valor mais reduzido neste item.

## 5.6 Avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento profissional



**Gráfico 07:** Avaliação de desempenho enquanto instrumento de apoio ao desenvolvimento profissional docente

Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017).

Os dados presentes no Gráfico n.º 7 vêm ressaltar uma certa incoerência nas respostas dos servidores. Porque, quando foram questionados sobre o “reconhecimento do avaliado acerca da avaliação de desempenho enquanto instrumento de auxílio no desenvolvimento profissional docente”, 20% refere que sim, pois evidencia se as estratégias e métodos de ensino utilizados estão corretos, e 14% entende que detecta os pontos negativos e em seguida encontra meios de minimizá-los. Essa é a essência da Avaliação de Desempenho Docente, a qual centraliza em seu bojo, da análise das fraquezas, limitações e potencialidades do servidor, buscando pontos de melhoria no desenvolvimento do seu trabalho.

Por outro lado, busca aferir as boas ações do servidor na execução de suas atribuições no decorrer do trabalho, com a finalidade de valorizá-lo, identificando potencialidades, oportunidades e talentos, contribuindo para a constante boa performance do servidor na Administração Pública. Na contramão das opiniões citadas, ainda encontramos um percentual considerável de servidores que não opinam (11%).

Devemos levar em consideração que 14% dos servidores acreditam “que não evidencia se as estratégias e métodos de ensino utilizados estão corretos”. Vale aqui salientar que o servidor, no início do ano letivo, preenche um documento em que descreve as suas metas, objetivos e estratégias que será utilizado para orientar a sua ação. Portanto, causa estranheza este percentual relativamente alto em comparação aos demais percentuais, pois a avaliação do servidor baseia os seus critérios para as notas emitidas no alcance dos quesitos citados, inclusive na sua autoavaliação.

### **5.7 Apresentação e aceitação dos resultados da avaliação**

O Gráfico n.º 8 reporta-se ao momento da Avaliação em que o servidor e a chefia imediata se encontram para verificarem se as ações e metas acordadas no início do ano letivo foram alcançadas. É importante acrescentar que é expetável que este momento seja de diálogo, onde os servidores devem compreender as expectativas do gestor, tirar dúvidas, verificarem se estão no caminho que foi proposto e, se necessário, discutirem sugestões de mudança.





**Gráfico 08.** Apresentação e aceitação dos resultados da avaliação de desempenho doce

Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017).

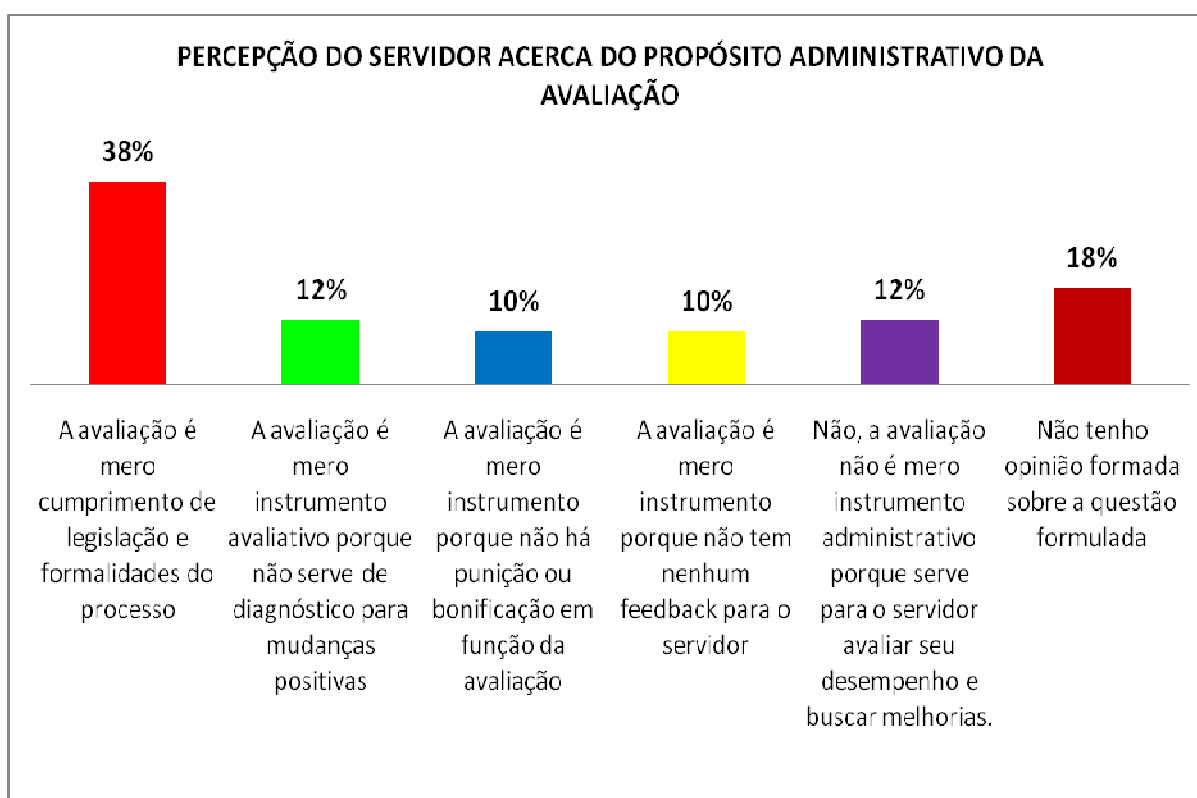
Sendo assim, o gráfico referido nos retrata um ambiente de recebimento de resultados muito favorável para este diálogo, pois 29% dos entrevistados disseram que se trata de um momento conduzido de forma respeitosa e ética. Também 26% disseram que aceitam os resultados de forma respeitosa, pois entendem que a Avaliação de Desempenho é um instrumento que permite evoluir. O quesito que trata de proporcionar uma reflexão onde os resultados são discutidos e que existe uma busca de melhoria dos pontos negativos foi apontado por 17% dos entrevistados.

Em função dos percentuais citados, parece perceber-se que o servidor encara a avaliação a que foi submetido como um processo de maturidade profissional necessário e benéfico, mas ainda parece contraditório com os percentuais elevados

quando estes mesmos servidores foram questionados sobre a avaliação de desempenho tendo em conta as suas opiniões de insatisfação e de descrédito.

### 5.8 Propósito administrativo da avaliação

Seguindo a tendência de modernização das atividades do setor público, o governo de Minas Gerais instaurou a avaliação de desempenho como uma das iniciativas do *Choque e Gestão*, nome dado a um conjunto de políticas da gestão pública voltadas para o desenvolvimento sustentável (Vilhena et al., 2006). A avaliação de desempenho do servidor busca trazer mais profissionalismo às atividades desenvolvidas pelo setor público e, assim, também a Escola não escapa a este contexto. Pelo contrário, deve ser colocada como um dos setores a que se exige um dos maiores índices de eficácia, pois entendemos que a Educação é a mola-mestre da sociedade.



**Gráfico 09.** Propósito administrativo da avaliação.

Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017).

O Gráfico n.º 9 parece retratar mais uma vez alguma incoerência em relação ao gráfico anterior, com o servidor a questionar novamente o papel do Governo, mesmo que indiretamente, enquanto promotor da avaliação. Esta colocação fica clara quando: 38% dos entrevistados entende que a avaliação é um mero

cumprimento da legislação e formalidade do processo, 12% que é um mero instrumento avaliativo (porque não serve de diagnóstico para mudanças positivas), 10% que é um mero instrumento avaliativo e não possui punição ou bonificação em função da avaliação e também este mesmo percentual (10%) que é um mero instrumento avaliativo e não introduz nenhum *feedback* para o servidor. Em suma, estes percentuais, na sua somatória de 70%, demonstram o descrédito no mecanismo (não obstante a indicação contrária do gráfico anterior).

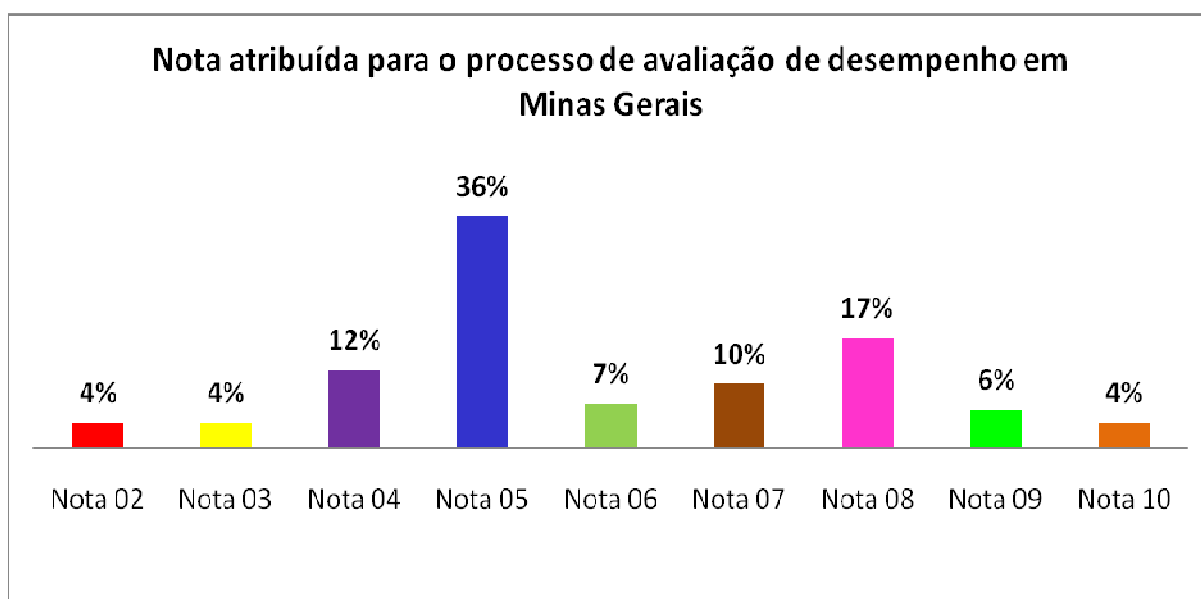
Para agravar, 18% dos entrevistados evitam opinar e somente 12% entendem que é um instrumento que possibilita ao servidor avaliar o seu desempenho e trazer melhorias.

Se quiséssemos invocar aqui algumas das vertentes da teoria organizacional poderíamos dizer que estes resultados não se situam em linha com o defendido pela *escola das relações humanas* em que a visão da avaliação de desempenho perde seu caráter punitivo, de verificação de quem trabalha ou não trabalha, dando lugar à visão do desenvolvimento humano (Barbosa, 1996), ainda que se mantenha o foco na produtividade.

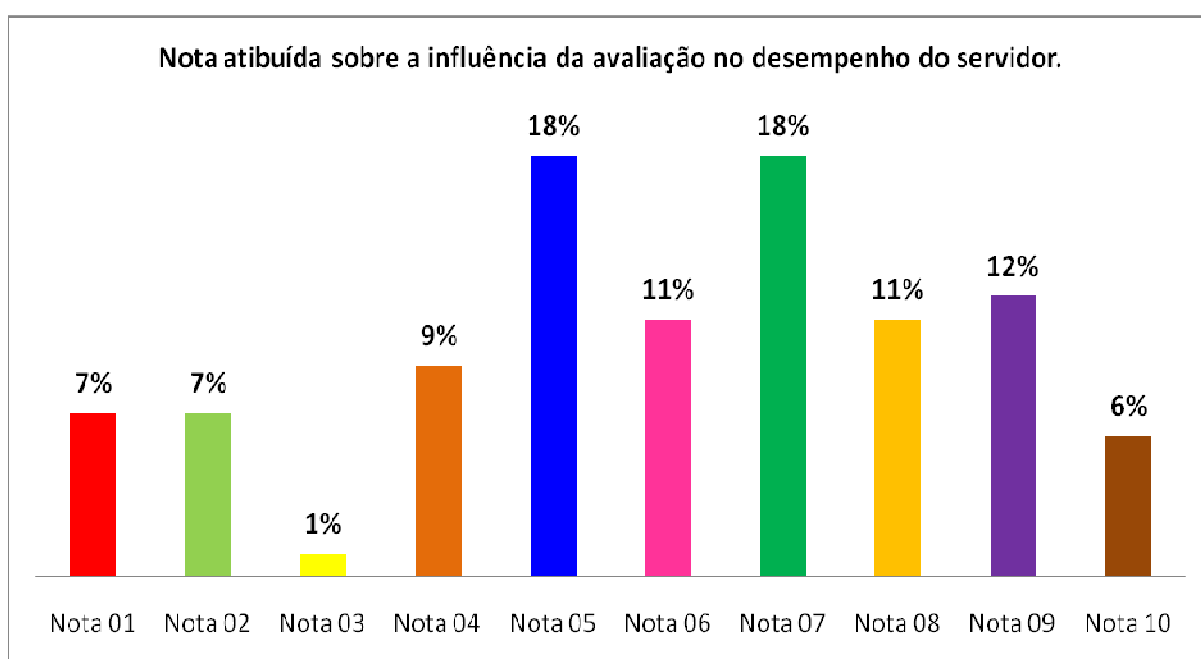
### **5.9 Atribuindo notas à avaliação de desempenho docente**

Os Gráficos n.º 10 e n.º 11 apresentam a apreciação quantitativa dos servidores relativamente ao desempenho docente: o primeiro especificamente sobre Minas Gerais e o segundo sobre a influência da avaliação no desempenho dos servidores. Para o efeito, pedia-se aos servidores que escolhessem uma nota entre 1 e 10.

Os resultados do Gráfico n.º 10 apontam para a dominância da nota 5 (36%), o que, numa divisão entre valores tidos como negativos (1 a 5) e positivos (6 a 10), denotam uma apreciação penalizadora dos vários respondentes relativamente à avaliação de desempenho docente em Minas Gerias. Contudo, juntando os valores “negativos” e “positivos”, não obstante a predominância daqueles, o resultado torna-se mais equilibrado (56% *versus* 44%).



**Gráfico 10.** Nota atribuída a avaliação de desempenho em Minas.  
Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017).



**Gráfico 11.** Nota atribuída a influência da avaliação na vida do servidor  
Fonte: Dados do próprio pesquisador (2017).

Relativamente à influência que a Avaliação de Desempenho exerce sobre o trabalho do servidor, o Gráfico n.º 11 mostra-nos que os valores mais elevados (18%) correspondem às notas 5 e 7, ou seja algum equilíbrio entre resultados positivos e negativos. Porém, se considerarmos o somatório das notas, no intervalo nota 6 – nota 10, perfazem um total de 58% de entrevistados a indicarem notas superiores a 5.

Segundo Chiavenato (1999, p. 189), "A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento". Mensurar a influência que a avaliação pode causar sobre o desenvolvimento do servidor se torna importante a partir do momento em que o referido mecanismo de avaliação passa a ser uma realidade na vida do funcionário e que o mesmo se conscientize que tal processo vem de encontro a realização de ajustes no seu cotidiano de atividades dentro da instituição. As notas atribuídas, aparentemente, não tornam claro que esse nível de consciência do entrevistado esteja aqui presente.

### **5.10 Considerações sobre a avaliação na voz dos docentes**

Transcrevemos de seguida as asserções apresentadas pelos respondentes na pergunta aberta do Questionário, onde se disponibilizava espaço para "Considerações pertinentes sobre a avaliação":

Sujeito (132)<sup>1</sup>: *"A avaliação de desempenho só existe no papel";*

Sujeito (274): *"A avaliação deveria ser cumprida em sua totalidade";*

Sujeito (275): *"A avaliação é de extrema importância para o profissional da educação, mas a forma que ela está estruturada não retrata realidade e vivência dentro da instituição";*

Sujeito (667): *"A avaliação deveria ser mais específica para cada cargo, uma vez que existe funções distintas em um mesmo segmento";*

Sujeito (732): *"Existe uma ansiedade pelo resultado, apenas por medo de perder o emprego";*

Sujeito (984): *"Não tive mudanças de comportamento após o início das avaliações, pois acho que os avaliadores não são imparciais".*

Na concepção de Dutra (2002), no momento da elaboração dos objetivos de um sistema de avaliação de desempenho é preciso observar a adequação deste com os objetivos da instituição. Pois há uma tendência natural de se relacionar a avaliação a recompensas financeiras (bonificações, promoções...), contudo, nem sempre há recursos financeiros disponíveis para distribuir este tipo de premiação a todos, o que leva a frustração e reações à avaliação. Proporcionar um *feedback* objetivo e claro demonstrará ao servidor respeito pelo seu trabalho e preocupação

---

<sup>1</sup> Os números dos sujeitos referem-se ao número do questionário respondido.

com as novas estratégias e métodos que poderão ser utilizados para a correção de rotas.

Ao analisarmos as considerações gerias emitidas pelos servidores e elencarmos as que foram evidenciadas, percebemos claramente, que o servidor demonstra uma certa insatisfação com o Mecanismo de Avaliação de Desempenho, mas também aparecem considerações sugerindo ajustes para que a mesma desempenhe o papel para a qual foi instituída. É preciso deixar claro para os envolvidos no processo avaliativo quais os objetivos do sistema, se para premiações e promoções, se para promoção de ações de melhoria do desempenho e desenvolvimento profissional.

## Conclusão

O presente estudo procurou verificar a percepção dos servidores públicos docentes quanto à avaliação de desempenho individual estabelecida no Estado de Minas Gerais. O servidor manifestou opinião de que o processo de aplicação e a estruturação do Sistema de Avaliação em linhas gerais não produzem o efeito esperado, apesar de ser aplicado sistematicamente. Entende que a sua estruturação é composta de itens que podem auxiliar o docente no seu trabalho, mas vale ressaltar que o processo deveria ser inovador e estimulante, mas pouco acreditam que seja.

O servidor docente percebe a importância do instrumento de avaliação mas entende que o mesmo é processado de forma incorreta e por isso tem pouca validade: um percentual significativo (28%) entende que é apenas um protocolo que deve ser cumprido frente as exigências legais. Uma parte dos servidores (18%) entende que a avaliação possibilita elevar o nível do docente.

Quanto à satisfação em relação a Avaliação de Desempenho, fica evidente que os docentes não julgam que traz benefícios financeiros ou incentivos de progressão na carreira (apesar de essa percepção, em nosso entender, ser contrária a realidade profissional, pois o servidor é beneficiado com mudanças de níveis, as quais possibilitam progressão salarial). Em se tratando ainda dessa satisfação, pode ser verificado que apenas uma pequena parcela dos servidores entende que o referido mecanismo permite um diagnóstico do trabalho realizado e que é gratificante que seja atribuído a ele notas pelo trabalho realizado.

Diante dos dados conferidos, os professores se dividem quanto a opinião dos objetivos da avaliação de desempenho, 45% acreditam que a mesma evidencia se as estratégias e métodos de ensino/aprendizagem utilizados estão corretos, detecta os pontos negativos buscando minimizá-los e motiva pela busca de especialização e aperfeiçoamento profissional. Enquanto 44% acreditam que os objetivos propostos não são alcançados.

Entendemos que, eventualmente por questões de índole cultural, os servidores, de forma geral, demonstram uma resistência quanto à Avaliação de Desempenho, fato que consideramos compreensível, pois atribuição de notas e detecção de pontos negativos e positivos trazem uma certa inquietação. Mas vale a pena registrar que, em vários momentos da pesquisa, foi apontado por parte dos

entrevistados que os mesmos acatam as considerações que são feitas acerca do desenvolvimento das suas atividades, sendo um processo que, na sua opinião, é realizado de forma ética.

Percebemos algumas contradições por parte dos servidores nas opiniões expressas no presente questionário, cuja justificação poderá estar quer na complexidade do tema em análise, quer nas limitações inerentes ao próprio instrumento de recolha de dados.

Em se tratando de limitações podemos acrescentar também que o desenho da investigação em seus objetivos procurou analisar dados mais genéricos, extensivos, de forma que o tratamento das variáveis poderiam ter sido melhor explorados com base nos dados obtidos, tornando a investigação mais específica em sua temática, entretanto entedemos que o facto de termos optado por aplicar um inquérito por questionário, para recolher o maior número de opiniões sobre esta problemática e conhecer a opinião dos servidores , de certa forma permitiu o equilíbrio e a representatividade da amostra.

O estudo em questão, por sua complexidade e importância dentro do contexto escolar, tem a possibilidade de aprofundar os resultados, através de desenhos mais específicos de investigação e análise mais detalhada das variáveis inerentes ao processo de avaliação de desempenho docente.

Em suma, da leitura que fazemos, o servidor avaliado, apesar das incoerências em várias respostas, deixa perceber que o mecanismo de Avaliação de Desempenho surge como necessário, precisa de ajustes, ainda produz poucos benefícios, mas vai sendo participado e os resultados recebidos de forma ética. Não obstante as dificuldades da sua implementação e da aceitação pelos participantes (presentes na pesquisa), continuamos a acreditar que a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho, melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações, no caso concreto, na melhoria da qualidade das organizações educativas.



## Referências

- Afonso, Almerindo Janela (2009). Nem tudo o que conta em educação é mensurável e comparável. Crítica à accountability baseada em testes estandardizados e rankings escolares. *Revista Lusófona de Educação*, Lisboa, 13(2), 13-29.
- Alves, Ana Carolina Timo (2006). As reformas em Minas Gerais: choque de gestão, avaliação de desempenho e alterações no trabalho docente. *Anais do VI Seminário da Redestrado - Regulação Educacional e Trabalho Docente 06 e 07 de novembro de 2006*. Rio de Janeiro, UERJ, Brasil, 6.
- Augusto, Maria Helena (2012). Regulação educativa e trabalho docente em Minas Gerais: a obrigação de resultados. *Revista Educação e Pesquisa*, São Paulo, jul./set., 38(3), 695-709.
- Augusto, Maria Helena (2013). Os últimos dez anos de governo em Minas Gerais: a política de resultados e o trabalho docente. *Educação & Sociedade*, 34(125), 1269-1285. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302013000400013&lng=en&tling=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302013000400013&lng=en&tling=pt). 10.1590/S0101-73302013000400013
- Augusto, Maria Helena (2004). *Trabalho docente e organização escolar na rede estadual de ensino em Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado). Belo Horizonte: UFMG.
- Barbosa, L (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil. *RSP - Revista do Serviço Público*, 120(3), set-dez, 58-102.
- Brasil (2008). Lei n. 11.738, de 16 de julho de 2008. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do Caput do art. 60 do ADCT e institui o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 17 jul. 2008.
- Brooke, Nigel (2006). O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, 36(128), mai/ago, 377-401.
- Bruno, Lúcia (1997). Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In Oliveira, Dalila A. (org). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis: Vozes.
- Cirilo, Pauliane Romano (2012). *As políticas de valorização docente no estado de Minas Gerais*. UFMG/FaE.
- Costa, Jorge Adelino (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.
- Coutinho, Clara (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Demilly, L. C. (1992). Modelos de formação contínua e estratégias de mudança. In Nóvoa, Antonio (Org.). *Professores e sua formação*. Lisboa, Dom Quixote.
- Demo, Pedro (2002). *Avaliação qualitativa*. 7.ed. Campinas: Autores Associados.

- Demo, Pedro (1994). *Educação e Qualidade*. Campinas: Papirus.
- Dutra, J. S. (2002). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.
- Feldfeber, M. & Imen, P. (2003). A formação continuada dos docentes: os imperativos da profissionalização em contextos de reforma educativa. In Ferreira, N. S. C. (Org.). *Formação Continuada e Gestão da Educação*. São Paulo: Cortez.
- Fernandes, D. (2008). *A avaliação do desempenho docente: desafios, problemas e oportunidades*. Lisboa: Texto.
- Garcia, R. A. M. & Giacomossi, M. (2014). Motivação no setor público: um desafio para uma administração eficiente. *Revista Jus Navigandi*. Recuperado de <https://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>
- Goiás (2011). *Programa de Estímulo à Regência – Reconhecer*.
- Grillo, Marlene Corroero (1992). *Qualidade no ensino superior: um referencial pedagógico de professores*. Porto Alegre: Tese de Doutorado, Faculdade de Educação/PUCRS.
- Guimarães, T. B., Pordeus, I. A. & Campos, E. S. A. (2010). *Estado para Resultados: avanços no Monitoramento e Avaliação da gestão pública em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Gutierrez, D. V. G., Carvalho, F. A. F., Jacomini, M. A., & Brito, V. L. A. de. (2013). *Planos de carreira de professores da educação básica em estados e municípios brasileiros no contexto da política de fundos: configurações, tendências e perspectivas* (Relatório sobre planos de cargos, carreira e remuneração do magistério da pesquisa “Remuneração de professores de escolas públicas de educação básica: configurações, impasses, impactos e perspectivas”).
- IBGE (2014). Instituto brasileiro de Geografia e Estatística. Diretoria de pesquisa. *Cidades de Serra Geral*. Recuperado de [www.ibge.gov.br/home/estatistica/serra\\_geral](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/serra_geral).
- Jacomini, Márcia A. & Pena, Marieta G. Oliveira (2016). Carreira docente e valorização do magistério: condições de trabalho e desenvolvimento profissional. *Revista proposições*. mai./ago., 27(2) (80).
- Jesus, G. R., Nogueira, D. X. P. & Cruz, S. P. S (2013). Avaliação de desempenho no Brasil: desvelando concepções e tendências. *Linhas Críticas*, 19(38), jan./abr., 13-32.
- Jesus, Saul N. (2007). A avaliação dos professores como processo de desenvolvimento pessoal e profissional. In: Melo, Marcos Muniz (Org.). *Avaliação na educação*. Pinhais: Editora Melo.
- Jorge, T. A. S., Oliveira, D. A., & Silva, C. A. S. (2011). Desempenho dos alunos e trabalho docente: Análise conjunta dos dois lados da mesma moeda. *Anais do 35º Encontro Anual da ANPOCS Caxambu-MG*, Brasil.

- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A (2001). *Fundamentos metodologia científica*. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- Lobino, M. G. F. (2010) *A Gestão democrática como ponto de partida na formação de Ecoeducadores*. 167 f. Tese (Doutorado em Ciências da Educação). Faculdade de Ciências Humanísticas e da Comunicação, Universidade Autónoma de Assunção, Assunção.
- Ludke, M. & André, M. (2003). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas e quantitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e universitária.
- Mattar, F. N. (2001) *Pesquisa de marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Minas Gerais (2007). *Decreto n. 44559, de 29 de Junho de 2007*. Regulamenta a avaliação de desempenho individual do servidor. Belo Horizonte: Diário do Executivo.
- Minas Gerais (2009). *Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110 de 06 de julho de 2009*. Belo Horizonte: Diário do Executivo.
- Nóvoa, A. (2002). *Formação de professores e trabalho pedagógico*. Lisboa: Educa.
- Nunes, Cely S. Costa (2011). As reações dos professores portugueses à política de avaliação do desempenho docente: tensões e desafios. *Ver a Educação*, 12(1), 199-212.
- Oyadomari, J. C. et al. (2009). Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 6(12), Florianópolis, Brasil. 1807-1821.
- Perrenoud, Philippe (1999). *Avaliação da excelência à regulação das aprendizagens: entre duas lógicas*. Porto Alegre: ArtMed.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Ruivo, João & Trigueiros, Antônio (2009). *Avaliação de desempenho de professores*. RVJ Editores.
- Santos, L. C. P. (2004). Formação de Professores na Cultura do Desempenho. *Revista Educação e Sociedade*, 25(89). 1145-1157.
- Severino, Antonio Joaquim (2002). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Editora Cortez.
- Tomás, Isabel & Costa, Jorge A. (2011). Avaliação de Professores nas Escolas Públicas Portuguesas. *Ensaio Aval. Pol. Públ. Educ.*, 19(72), 457-484.
- Torrecilla, M. J. F (2007). *O desafio da profissionalização docente no Brasil e na América Latina*. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação.
- Vilhena, R. et al. (2006). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas de gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG.



## **ANEXOS**



## Anexo I



Universidade de Aveiro – 2017

**Curso: MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**  
**Especialidade: Administração e Políticas Educacionais**

### QUESTIONÁRIO

O presente questionário destina-se a recolha e fundamentação de informações sobre algumas questões relacionadas com a avaliação se desempenho docente na SRE de Janaúba- MG.  
 A investigação é feita no âmbito da elaboração da dissertação no Mestrado em Ciências da Educação da Universidade de Aveiro.  
 A sua participação e opiniões são muito importantes, assim agradeço a sua colaboração no preenchimento deste questionário.  
 Asseguro a confidencialidade da informação prestada bem como anonimato.  
 Obrigada pela atenção e disponibilidade.

Idade: \_\_\_\_\_Anos      Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino      Cidade:

Cargo: ( ) Docente ( ) Direção ( ) Serviço pedagógico

Qual o tempo de atuação que você possui como servidor da Secretaria de Educação de Educação do Estado de Minas Gerais?

- ( ) Até 05 anos ;                      ( ) De 06 a 10 anos;                      ( ) De 11 a 15 anos;  
 ( ) De 16 a 20 anos;                      ( ) De 21 a 25 anos;                      ( ) Mais de 25 anos;

01- Servidor, na sua percepção a Avaliação de Desempenho na sua aplicação e estrutura:

- ( ) É inovador, estimulante e transparente;  
 ( ) Ocorre de forma coerente e planejada;  
 ( ) É composta de itens que traduzem o trabalho docente;  
 ( ) Acontece de forma sistemática e os resultados são apresentados de forma que busca elevar o nível profissional do servidor;  
 ( ) É aplicado e os seus resultados não produzem nenhum ou pouco efeito positivo na vida do servidor;  
 ( ) É mal aplicado, mal conduzido e injusto;  
 ( ) A estruturação é ultrapassada, pois contém itens que deixam a desejar e a sua aplicação é conduzida de forma pouco democrática;  
 ( ) Não concordo com a sua estruturação e aplicação, mas acredito que seja necessário.  
 ( ) Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;  
 ( ) Outros: \_\_\_\_\_

02- Servidor, frente à importância que a Avaliação de Desempenho deve ter, você acredita que mesma:

- ( ) Se tornou um mecanismo indispensável no meio educacional;  
 ( ) Retrata o nível profissional dos educadores;  
 ( ) Possibilita elevar o nível do servidor;  
 ( ) É apenas um protocolo que deve ser cumprido frente as exigências impostas pela Legislação;  
 ( ) É um instrumento importante de avaliação docente, mas processada de forma incorreta e sem validade.  
 ( ) Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;  
 ( ) Outros: \_\_\_\_\_

03- Servidor, a Avaliação de Desempenho em sua opinião é um Instrumento:

- ( ) Que busca verificar a qualidade do servidor e dos seus serviços prestados;

- ( ) Que promove a qualificação do servidor através de benefícios financeiros na sua carreira profissional;
- ( ) De reflexão/ação para o desempenho docente;
- ( ) Que estimula a formação continuada face as falhas detectadas;
- ( ) Que reflete a qualidade do servidor;
- ( ) Que Oferece condições de melhoria da qualidade do ensino;
- ( ) Injusto e de pouca ou nenhuma utilidade efetiva;

04- Servidor, o atual Modelo de Avaliação, na sua percepção, ajuda a melhorar o desenvolvimento e a performance profissional do avaliado?

- ( ) Sim, pois oferece condições de crescimento profissional de acordo com a área de atuação de cada um;
- ( ) Sim, possibilita dentro do plano de Carreira do servidor uma progressão salarial;
- ( ) Sim, estimula o desenvolvimento da Graduação Acadêmica do servidor;
- ( ) Sim, possibilita uma progressão de cargos dentro da Instituição;
- ( ) Não oferece condições de crescimento profissional de acordo com a área de atuação de cada um;
- ( ) Não possibilita dentro do plano de Carreira do servidor uma progressão salarial;
- ( ) Não estimula o desenvolvimento da Graduação Acadêmica do servidor;
- ( ) Não possibilita uma progressão de cargos dentro da Instituição.
- ( ) Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

05- O modelo utilizado motiva o desempenho das tarefas dos avaliados?

- ( ) Sim, porque traz benefícios financeiros e incentivos a progressão na carreira.
- ( ) Sim, porque destaca os melhores profissionais dentro das instituições.
- ( ) Sim, porque reconhece os méritos através de prêmios e/ou homenagens públicas.
- ( ) Sim, porque é gratificante ganhar “nota” boa.
- ( ) Não, porque não traz benefícios financeiros e incentivos a progressão na carreira.
- ( ) Não, porque em nenhum momento destaca os melhores profissionais dentro das instituições.
- ( ) Não reconhece os méritos através de prêmios e/ou homenagens públicas.
- ( ) Não porque a nota é insignificante em sua essência.
- ( ) Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;
- ( ) Sim, pois permite um diagnostico do trabalho realizado, e proporciona oportunidade de melhorar a prática pedagógica.
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

06- O avaliado reconhece que uma das principais tarefas do instrumento de avaliação desempenho é auxiliar o funcionário a desenvolver a sua capacidade profissional docente.

- ( ) Sim, porque detecta os pontos negativos e encontra meios para minimizá-los;
- ( ) Sim, porque motiva a busca por especializações e aperfeiçoamento profissional;
- ( ) Sim, porque evidencia se as estratégias e métodos de ensino/ aprendizagem utilizadas estão “corretas”;
- ( ) Sim, porque define se o profissional esta capacitado para o desempenho da função.
- ( ) Não detecta os pontos negativos e encontra meios para minimizá-los;
- ( ) Não motiva a busca por especializações e aperfeiçoamento profissional;
- ( ) Não evidencia se as estratégias e métodos de ensino/ aprendizagem utilizadas estão “corretas”;
- ( ) Não define se o profissional esta capacitado para o desempenho da função.
- ( ) Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

07- Servidor, a Avaliação de Desempenho quanto a apresentação e aceitação dos resultados individuais:

- ( ) Traz constrangimento e angustias;
- ( ) Normalmente não condiz com a minha auto avaliação;



- ☐ É feita de forma respeitosa e ética;  
☐ Quando me é apresentada, não me importo com os resultados obtidos pois possuo um senso crítico apurado da minha performance;  
☐ Aceito os resultados de forma respeitosa pois entendo que é um instrumento que me permite evoluir profissionalmente;  
☐ Me sinto indiferente quanto aos resultados;  
☐ Me proporciona uma reflexão e os resultados são discutidos onde se busca uma melhoria dos pontos negativos e fixação dos pontos positivos.  
☐ Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;  
☐ Outros: \_\_\_\_\_

08- A avaliação de desempenho no Estado de Minas Gerais é mero instrumento administrativo.

- ☐ Sim, porque não tem nenhum feedback para o servidor;  
☐ Sim, porque não há punição ou bonificação em função da avaliação;  
☐ Sim, porque avaliação não serve de diagnóstico para mudanças positivas;  
☐ Sim, porque a avaliação é mero cumprimento de legislação e formalidades do processo.  
☐ Não, porque tem feedback para o servidor;  
☐ Não, porque há punição ou bonificação em função da avaliação;  
☐ Não, porque avaliação serve de diagnóstico para mudanças positivas;  
☐ Não, porque a avaliação não é mero cumprimento de legislação e formalidades do processo.  
☐ Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;  
☐ Outros: \_\_\_\_\_

09- Em grau de importância dê uma nota de zero a dez para o processo de avaliação em Minas Gerais:

- |                             |                             |                             |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 01 | <input type="checkbox"/> 02 | <input type="checkbox"/> 03 | <input type="checkbox"/> 04 | <input type="checkbox"/> 05 |
| <input type="checkbox"/> 06 | <input type="checkbox"/> 07 | <input type="checkbox"/> 08 | <input type="checkbox"/> 09 | <input type="checkbox"/> 10 |

10- Em grau de importância dê uma nota de zero a dez sobre a influência da avaliação no seu desempenho docente?

- |                             |                             |                             |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 01 | <input type="checkbox"/> 02 | <input type="checkbox"/> 03 | <input type="checkbox"/> 04 | <input type="checkbox"/> 05 |
| <input type="checkbox"/> 06 | <input type="checkbox"/> 07 | <input type="checkbox"/> 08 | <input type="checkbox"/> 09 | <input type="checkbox"/> 10 |

Considerações pertinentes a avaliação?

---



---



---

## Anexo II

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Participação em Pesquisa

**Título da pesquisa:** Avaliação de desempenho docente no Brasil: um estudo na Superintendência Regional de Ensino de Janaúba no Norte de estado de Minas Gerais.

**Instituição promotora:** Universidade de Aveiro - Portugal

**Pesquisador responsável:** Aline Marques da Costa

**Fone(s):** (38) 999405095

**E-mail:** [alinemarques@ua.pt](mailto:alinemarques@ua.pt) / [alinefavenorte@gmail.com](mailto:alinefavenorte@gmail.com)

Caro Participante:

Gostaríamos de convidá-lo a participar como voluntário da pesquisa intitulada Avaliação de desempenho docente no Brasil: um estudo na Superintendência Regional de Ensino de Janaúba no Norte de estado de Minas Gerais, se refere a um projeto de Trabalho de Conclusão de Curso de Mestrado, o qual pertence ao Curso de Ciências da Educação - Administração e políticas administrativas.

O objetivo deste estudo é discutir o modelo de avaliação de desempenho implantado em Minas Gerais, centrando-se na problemática das políticas de incentivo na carreira docente, qualidade de ensino e obrigação dos resultados.

Sua forma de participação consiste em responder o questionário em anexo.

Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa, o que garante seu anonimato, e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os voluntários.

Não será cobrado valor algum para a execução desta pesquisa, não haverá gastos e não estão previstos ressarcimentos ou indenizações. No entanto, em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, você terá direito a indenização e caso tenha algum gasto relacionado à pesquisa terá o seu ressarcimento.

Gostaríamos de deixar claro que sua participação é voluntária e que poderá recusar-se a participar ou retirar o seu consentimento, ou ainda descontinuar sua participação se assim o preferir, sem penalização alguma ou sem prejuízo ao seu cuidado.

Desde já, agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos à disposição para maiores informações.

Você ficará com uma via original deste Termo e em caso de dúvida(s) e outros esclarecimentos sobre esta pesquisa você poderá entrar em contato com o pesquisador.

#### CONSENTIMENTO

Eu \_\_\_\_\_ confirmo que o pesquisador explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como, a forma de participação. As alternativas para minha participação também foram discutidas. Eu li e compreendi este termo de consentimento, portanto, eu concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário desta pesquisa.

Local \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura do participante.

### Anexo III

Dados absolutos ( número de respostas) relativos ao inquérito aplicado aos servidores.

Pergunta	Resposta	Dados absolutos. (nº respostas)
02. Servidor, na sua percepção a Avaliação de Desempenho na sua aplicação e estrutura:	É inovador, estimulante e transparente;	22
	Ocorre de forma coerente e planejada;	89
	É composta de itens que traduzem o trabalho docente;	200
	Acontece de forma sistemática e os resultados são apresentados de forma que busca elevar o nível profissional do servidor;	222
	É aplicado e os seus resultados não produzem nenhum ou pouco efeito positivo na vida do servidor;	233
	É mal aplicado, mal conduzido e injusto;	111
	A estruturação é ultrapassada, pois contém itens que deixam a desejar e a sua aplicação é conduzida de forma pouco democrática;	55
	Não concordo com a sua estruturação e aplicação, mas acredito que seja necessário	155
	Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;	22
03. Servidor, frente à importância que a Avaliação de Desempenho deve ter, você acredita que mesma:	Se tornou um mecanismo indispensável no meio educacional;	122
	Retrata o nível profissional dos educadores;	111
	Possibilita elevar o nível do servidor;	200
	É apenas um protocolo que deve ser cumprido frente as exigências impostas pela Legislação;	310
	É um instrumento importante de avaliação docente, mas processada de forma incorreta e sem validade.	344
	Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;	22
04. Servidor, a Avaliação de Desempenho em sua opinião é um Instrumento:	Que busca verificar a qualidade do servidor e dos seus serviços prestados;	322
	Que promove a qualificação do servidor através de benefícios financeiros na sua carreira profissional;	12
	De reflexão/ação para o desempenho docente;	432
	Que estimular a formação continuada face as falhas detectadas;	55
	Que reflete a qualidade do servidor;	78
	Que Oferece condições de melhoria da qualidade do ensino;	22
	Injusto e de pouca ou nenhuma utilidade efetiva;	188

Pergunta	Resposta	Dados absolutos. (nº respostas)
05. Servidor, o atual Modelo de Avaliação, na sua percepção, ajuda a melhorar o desenvolvimento e a performance profissional do avaliado?	Sim, pois oferece condições de crescimento profissional de acordo com a área de atuação de cada um;	211
	Não oferece condições de crescimento profissional de acordo com a área de atuação de cada um;	366
	Sim, estimula o desenvolvimento da Graduação Acadêmica do servidor;	55
	Não estimula o desenvolvimento da Graduação Acadêmica do servidor;	166
	Não possibilita uma progressão de cargos dentro da Instituição.	144
	Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;	78
	Não possibilita dentro do plano de Carreira do servidor uma progressão salarial;	89
06. O modelo utilizado motiva o desempenho das tarefas dos avaliados?	Sim, mas o resultado final não traduz o trabalho da docência.	12
	Sim, porque destaca os melhores profissionais dentro das instituições.	55
	Sim, porque reconhece os méritos através de prêmios e/ou homenagens públicas.	44
	Sim, porque é gratificante ganhar "nota" boa.	155
	Não, porque não traz benefícios financeiros e incentivos a progressão na carreira.	211
	Não, porque em nenhum momento destaca os melhores profissionais dentro das instituições.	177
	Não reconhece os méritos através de prêmios e/ou homenagens públicas.	100
	Não porque a nota é insignificante em sua essência.	188
	Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;	144
	Sim, pois permite um diagnóstico do trabalho realizado, e proporciona oportunidade de melhorar a prática pedagógica.	22
07. O avaliado reconhece que uma das principais tarefas do instrumento de avaliação desempenho é auxiliar o funcionário a desenvolver a sua capacidade profissional docente.	Sim, porque detecta os pontos negativos e encontra meios para minimizá-los;	155
	Sim, porque motiva a busca por especializações e aperfeiçoamento profissional;	89
	Sim, porque evidencia se as estratégias e métodos de ensino/ aprendizagem utilizadas estão "corretas";	221
	Sim, porque define se o profissional esta capacitado para o desempenho da função.	33
	Não detecta os pontos negativos e encontra meios para minimizá-los;	78
	Não motiva a busca por especializações e aperfeiçoamento profissional;	122
	Não evidencia se as estratégias e métodos de ensino/ aprendizagem utilizadas estão "corretas";	155
	Não define se o profissional esta capacitado para o desempenho da função.	134
	Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;	122

Pergunta	Resposta	Dados absolutos. (nº respostas)
08. Servidor, a Avaliação de Desempenho quanto a apresentação e aceitação dos resultados individuais:	É feita de forma respeitosa e ética;	322
	Aceito os resultados de forma respeitosa pois entendo que é um instrumento que me permite evoluir profissionalmente;	288
	Me proporciona uma reflexão e os resultados são discutidos onde se busca uma melhoria dos pontos negativos e fixação dos pontos positivos.	188
	Quando me é apresentada, não me importo com os resultados obtidos pois possuo um senso crítico apurado da minha performance;	89
	Traz constrangimento e angustias;	78
	Normalmente não condiz com a minha auto avaliação;	44
	Me sinto indiferente quanto aos resultados;	22
	Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;	78
09. A avaliação de desempenho no Estado de Minas Gerais é mero instrumento administrativo.	Sim, porque a avaliação é mero cumprimento de legislação e formalidades do processo.	421
	Sim, porque a avaliação não serve de diagnóstico para mudanças positivas;	133
	Sim, porque não há punição ou bonificação em função da avaliação;	111
	Sim, porque não tem nenhum feedback para o servidor;	111
	A avaliação não é mero cumprimento de legislação e formalidades do processo.	133
	Não tenho opinião formada sobre a questão formulada;	200
10. Em grau de importância dê uma nota de zero a dez para o processo de avaliação em Minas Gerais:	Nota 02	44
	Nota 03	44
	Nota 04	133
	Nota 05	398
	Nota 06	78
	Nota 07	111
	Nota 08	188
	Nota 09	66
	Nota 10	44
11. Em grau de importância dê uma nota de zero a dez sobre a influência da avaliação no seu desempenho docente?	Nota 01	78
	Nota 02	78
	Nota 03	12
	Nota 04	99
	Nota 05	200
	Nota 06	122
	Nota 07	200
	Nota 08	122
	Nota 09	133
	Nota 10	65