



ELCIONE TAVARES SILVA

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E A
FORMAÇÃO CONTINUADA: UM ESTUDO COM OS
SERVIDORES EFETIVOS ESTÁVEIS DA SUPERINTENDÊNCIA
REGIONAL DE ENSINO CORONEL FABRICIANO (MG)**

**LAVRAS – MG
2026**



ELCIONE TAVARES SILVA

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E A FORMAÇÃO
CONTINUADA: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES EFETIVOS ESTÁVEIS DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO CORONEL FABRICIANO (MG)**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Dr. Renato Silvério Campos
Orientador

**LAVRAS – MG
2026**

**Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração
de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com dados
informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Tavares Silva, Elcione.

A avaliação de desempenho individual e a formação continuada um estudo com os servidores efetivos estáveis da superintendência regional de ensino Coronel Fabriciano MG / Elcione Tavares Silva. - 2026.

140 p. : il.

Orientador: Renato Silvério Campos

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de Lavras, 2026.
Bibliografia.

1. avaliação de desempenho. 2. aprimoramento profissional. 3. formação continuada. I. Silvério Campos, Renato. II. Universidade Federal de Lavras. III. Título.

ELCIONE TAVARES SILVA

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E A FORMAÇÃO
CONTINUADA: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES EFETIVOS ESTÁVEIS DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO CORONEL FABRICIANO (MG)**

**INDIVIDUAL PERFORMANCE ASSESSMENT AND CONTINUING
PROFESSIONAL DEVELOPMENT: A STUDY OF CAREER CIVIL SERVANTS AT
THE REGIONAL EDUCATION SUPERINTENDENCY CORONEL FABRICIANO (MG)**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 18 de março de 2026.

Dr. Renato Silvério Campos	UFLA
Dra. Érica Suélen do Nascimento	UFLA
Dra. Juliana Anacleto dos Santos	UFSJ

Documento assinado digitalmente
 **RENATO SILVERIO CAMPOS**
Data: 28/05/2026 20:49:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Renato Silvério Campos
Orientador

**LAVRAS – MG
2026**

Aos meus amados filho e nora,
Israel Augusto e Luiza,
pelo amor, incentivo e presença constantes.
Dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de luz para os meus passos.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, cujas contribuições e compromisso com a produção do conhecimento foram fundamentais para a minha formação e para o desenvolvimento desta pesquisa.

Com profunda gratidão e admiração ao meu orientador, Dr. Renato Silvério Campos, pela condução segura, criteriosa e respeitosa durante o processo de orientação, pela disponibilidade, sensibilidade, gentileza, clareza teórica e contribuições que foram decisivas para o aprimoramento deste estudo e para o amadurecimento da minha trajetória acadêmica.

Aos colegas de mestrado, Betânia, Carla Gravina, Carla Resende, Christiane, Eduardo, Fernanda, Izabel, Karla, Máisa, Moisés, Sandra, Ueder e Wilson, agradeço pelas trocas de experiências, pelo apoio, pelas conversas e por prezarem por um ambiente colaborativo.

Às amigas Carla Gravina Vieira, Dilma Aparecida e Valéria Martins, pelo apoio constante, pela colaboração generosa e pelo incentivo presente ao longo desta caminhada

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Lavras (UFLA), pelo apoio institucional e acadêmico, e ao Projeto Trilhas de Futuro Educadores, do Governo do Estado de Minas Gerais, que viabilizou a realização desta pesquisa.

*“Barcos ancorados no porto estão seguros,
mas barcos ancorados não conhecem o mar.”*
(Roberto Márcio Fonseca Vianna, *in memoriam*)

RESUMO

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI), como processo de desenvolvimento profissional dos servidores ocupantes de cargos públicos do Estado está prevista na Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, artigo 41, inciso III, § 1º; no Plano de Carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado de Minas Gerais, instituído pela Lei nº 15.293, de 05/08/2004, artigo 4º, inciso IV; e regulamentada pela Lei Complementar nº 71, de 30/07/2003; Decreto nº 44.559, de 29/06/2007 e Decreto nº 47.869, de 20/02/2020. A presente proposta visa demonstrar a importância desse processo, cujos indicadores podem ser associados a ações de capacitação ou de aprimoramento profissional desses servidores, sejam elas relacionadas ao seu desempenho técnico ou às suas relações interpessoais no trabalho. Alinhada com os princípios da gestão estratégica e com foco nos servidores efetivos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais - SEEMG, tendo como espaço amostral as avaliações dos servidores dos quadros de magistério e administrativo das escolas estaduais, circunscritas à Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano. Pretende-se a adoção da formação continuada, durante o período da ADI, como uma cultura institucional que, na prática, seja capaz de identificar, desenvolver, disseminar, direcionar, capacitar e atualizar conhecimentos estratégicos relevantes na perspectiva do desenvolvimento profissional no âmbito das escolas estaduais. O objetivo geral deste trabalho é propor à SEE/MG a elaboração de mecanismos de treinamento e formação continuada para os servidores efetivos das escolas estaduais, a partir da análise dos dados da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) de 2024 dos servidores na circunscrição da Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano. Complementando o objetivo geral, os objetivos específicos da pesquisa visam descrever e analisar o processo de avaliação de desempenho individual (ADI) do ano de 2024, e com base na análise detalhada dos dados coletados, identificar possíveis entraves no desenvolvimento das habilidades e competências relevantes para o pleno desempenho das funções no âmbito das escolas estaduais, propor à SEE/MG a alteração nos dispositivos legais previstos na Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004, no artigo 2º do Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007 e no artigo 2º do Decreto nº 48.872, de 02 de agosto de 2024.

Palavras-chaves: avaliação de desempenho; aprimoramento profissional; formação continuada.

ABSTRACT

The Individual Performance Assessment (ADI), as a professional development process for public servants in the State, is provided for in the Constitution of the Federative Republic of Brazil of 1988, Article 41, Item III, § 1; in the Career Plan for Basic Education Professionals of the State of Minas Gerais, established by Law No. 15,293 of August 5, 2004, Article 4, Item IV; and regulated by Complementary Law No. 71 of July 30, 2003; Decree No. 44,559 of June 29, 2007; and Decree No. 47,869 of February 20, 2020. This proposal aims to demonstrate the importance of this process, whose indicators can be associated with training or professional development initiatives for these employees, whether related to their technical performance or their interpersonal relationships at work. Aligned with the principles of strategic management and focusing on the permanent employees of the Minas Gerais State Department of Education (SEE/MG), the sample space comprises evaluations of employees in the teaching staff of state schools within the Coronel Fabriciano Regional Education Superintendence. The aim is to adopt continuing education during the ADI period as an institutional culture that, in practice, is capable of identifying, developing, disseminating, directing, training, and updating relevant strategic knowledge from the perspective of professional development within state schools. The general objective of this work is to propose to the Minas Gerais State Department of Education (SEE/MG) the development of training and continuing education mechanisms for permanent employees of state schools, based on the analysis of data from the 2024 Individual Performance Assessment (ADI) of employees within the jurisdiction of the Coronel Fabriciano Regional Education Superintendence. Complementing the general objective, the specific objectives of the research aim to: analyze and review the literature on training and capacity-building mechanisms for public servants with a focus on state education; describe and analyze the individual performance assessment (ADI) process for the year 2024; and, based on detailed analysis of the collected data, identify potential obstacles to the development of skills and competencies relevant to the full performance of duties within state schools.

Keywords: performance assessment; professional development; continuing education.

INDICADORES DE IMPACTO

A proposta desta pesquisa é demonstrar a importância da integração entre a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e a Formação Continuada dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), evidenciando a necessidade de reestruturação das políticas públicas de gestão de pessoas. Para avaliar os efeitos dessa integração, foram definidos indicadores de impacto que abrangem dimensões institucionais, pedagógicas, profissionais e organizacionais, identificados a partir da pesquisa realizada com servidores efetivos da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano. No âmbito institucional, destaca-se a percepção dos servidores na utilização dos instrumentos e resultados da ADI no planejamento das ações formativas, o que demonstra o desalinhamento entre avaliação e desenvolvimento profissional. No campo da gestão de pessoas, esperam-se impactos relacionados ao uso da ADI como instrumento de aferição de desempenho e como referência para o planejamento de ações formativas. Na dimensão pedagógica e profissional, os indicadores de impacto associam-se à pertinência e à aplicabilidade das formações ofertadas pela SEE/MG, considerando a adequação dos conteúdos às necessidades apontadas na ADI e sua contribuição para a melhoria das práticas pedagógicas e administrativas nas escolas estaduais e na SRE. Por sua vez, os impactos organizacionais e culturais manifestam-se na valorização da ADI não apenas como instrumento burocrático, mas como ferramenta estratégica de desenvolvimento profissional e institucional. A adoção de uma cultura voltada à formação contínua e ao aprimoramento profissional reforça o caráter formativo do processo avaliativo. Destarte, os indicadores propostos permitem mensurar a importância da vinculação da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) à Formação Continuada, demonstrando o potencial de transformação do ciclo avaliatório em uma prática reflexiva, formativa, colaborativa e voltada para o desenvolvimento profissional, humano e à excelência na prestação dos serviços públicos à sociedade. A pesquisa alinha-se ao Objetivo de desenvolvimento Sustentável 4 (Educação de Qualidade) da Organização das Nações Unidas (ONU,2015), focando especificamente na garantia de uma educação de alta qualidade.

IMPACT INDICATORS

The purpose of this research is to demonstrate the importance of integrating the Individual Performance Assessment (Avaliação de Desempenho Individual – ADI) with the Continuing Professional Development of the staff of the State Department of Education of Minas Gerais (SEE/MG), highlighting the need to restructure public policies for personnel management.

To assess the effects of this integration, impact indicators were defined to encompass institutional, pedagogical, professional, and organizational dimensions. These indicators were identified through research conducted with permanent employees under the jurisdiction of the Coronel Fabriciano Regional Office of Education. At the institutional level, emphasis is placed on employees' perceptions regarding the use of ADI instruments and results in the planning of professional development activities, which reveals a misalignment between performance evaluation and professional growth. In the field of human resource management, the expected impacts relate to the use of the ADI as both an instrument for performance assessment and a reference for planning training and development actions. In the pedagogical and professional dimensions, the impact indicators are associated with the relevance and applicability of the professional development programs offered by SEE/MG, considering the alignment of their content with the needs identified through the ADI and their contribution to improving pedagogical and administrative practices in state schools and within the Regional Office of Education (SRE). In turn, the organizational and cultural impacts are reflected in the recognition of the ADI not merely as a bureaucratic requirement but as a strategic tool for professional and institutional development. The adoption of a culture focused on continuous learning and professional improvement reinforces the formative nature of the evaluation process. Thus, the proposed indicators allow for measuring the importance of linking Avaliação de Desempenho Individual (ADI) to Continuing Education, demonstrating the potential to transform the evaluation cycle into a reflective, formative, and collaborative practice focused on professional and human development, as well as excellence in the provision of public services to society. The research aligns with Sustainable Development Goal 4 (Quality Education) of the United Nations (UN,2015), focusing specifically on ensuring high-quality education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estruturação da análise por eixo das questões abertas.....	73
Figura 2 - Mapa das SREs e Municípios.....	117
Figura 3 - Circunscrição da SRE Coronel Fabriciano.....	118
Figura 4 - Tela de acesso ao SISAD.	119
Figura 5 - Tela de recursos do SISAD.	120
Figura 6 - Documentos de Controle.	120
Figura 7 - Instrumentos de análise das comissões.	121
Figura 8 - Instrumentos de recurso.	121
Figura 9 - Instrumentos de consultas.	122
Figura 10 - Dos resumos das avaliações obtidas.	122
Figura 11 - Resumo da Avaliação de Desempenho Individual	123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de habitantes nos 11 municípios na circunscrição da SRE.	17
Gráfico 2 - Número de Escolas Estaduais na circunscrição da SRE.	18
Gráfico 3 - Número de servidores efetivos nas escolas estaduais	19
Gráfico 4 - Números de respondentes por gênero.	33
Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes por cargo.....	33
Gráfico 6 - Distribuição etária dos participantes da pesquisa.	34
Gráfico 7 - Tempo de efetivo exercício dos participantes na SEE/SRE Coronel Fabriciano. .	34
Gráfico 8 - A figura mostra a formação acadêmica dos participantes da pesquisa.	35
Gráfico 9 - Número participantes da pesquisa de acordo com o gênero.....	50
Gráfico 10 - Distribuição dos respondentes acordo com os seus cargos.	51
Gráfico 11 - Distribuição etária dos respondentes da pesquisa.	51
Gráfico 12 - Tempo de efetivo exercício dos respondentes da pesquisa.	52
Gráfico 13 - Percentual referente à formação acadêmica dos participantes da pesquisa.	52
Gráfico 14 - Gráfico do percentual de respondentes por eixo.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de servidores efetivos estáveis nas escolas estaduais, por município, na circunscrição da SRE.	20
Tabela 2 - Amostra proporcional do número de servidores	21
Tabela 3 - Comportamentos esperados.	27
Tabela 4 - Análise dos resultados do questionário/pré-teste.	36
Tabela 5 - Fragmento do tratamento dos dados no EXCEL.	45
Tabela 6 - Fragmento do tratamento dos dados no EXCEL (conversão para porcentagem). ..	45
Tabela 7 - Amostra coletada proporcional ao número de servidores por cargo.	49
Tabela 8 - Tabela de Análise dos resultados do questionário em (%)	54
Tabela 9 - Tabela de índices médios de concordância por eixo e cargo (%).	63
Tabela 10 - Questões com maiores percentuais de concordância, neutralidade.....	63

LISTAS DE SIGLAS

ADD	Avaliação de Desempenho Docente
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AEB	Analista de Educação Básica
AED	Avaliação Especial de Desempenho
ANE	Analista Educacional
ANEI	Analista Educacional – Inspetor Escolar
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
DP	Desenvolvimento Profissional
EEB	Especialista em Educação Básica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S.A.
NGP	Nova Gestão Pública
PDGI	Plano de Gestão do Desempenho Individual
PEB	Professor da Educação Básica
PNE	Plano Nacional de Educação
RH	Recursos Humanos
RMVA	Região Metropolitana do Vale do Aço
SEE	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal
SYSADP	Sistema de Controle de Quadro de Pessoal
TDE	Técnico da Educação Básica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problema de pesquisa, objetivo geral e específicos	2
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Treinamento e Capacitação no Setor Público	4
2.2 Avaliação de Desempenho no Setor Público.....	9
2.3 Treinamento e Avaliação (ADI): O caso das Instituições Estaduais de Ensino	12
3. METODOLOGIA	14
3.1 Caracterização dos procedimentos metodológicos.....	14
3.2 Instrumentos de pesquisa e coleta de dados	15
3.3 Contextualização do ambiente e estudo.....	16
3.4 Contextualização da amostra.....	18
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	22
4.1 O processo de avaliação de desempenho individual (ADI): descrevendo o mapa de processos.....	22
4.1.1 O ciclo avaliatório: da composição da comissão.....	22
4.1.2 Avaliação de desempenho individual (ADI) dos cargos ocupados pelos servidores efetivos na SRE e no órgão central.....	23
4.1.3 Avaliação de desempenho individual - ADI nas unidades escolares e no âmbito da SRE Coronel Fabriciano.....	29
4.2. Identificando fragilidades no processo de ADI: pré-teste.....	32
4.3 Análise dos Resultados da Pesquisa - dados coletados do questionário	42
4.3.1 Caracterização da Amostra	47
4.3.1.1 Fórmulas utilizadas e Cálculos - Estatística Amostral.....	49
4.3.2 Resultados Finais da Pesquisa: a integração entre a Avaliação de Desempenho e Formação Continuada	53
4.3.3 Análise de Conteúdo.....	63
4.3.3.1 Eixo I - ADI como instrumento de desenvolvimento profissional	63
4.3.3.2 Eixo II – Integração entre ADI e Formação continuada.....	65
4.3.3.3 Eixo III - <i>Feedback</i> e acompanhamento	66
4.3.3.4 Eixo IV - Critérios e descritores avaliativos da ADI.....	68
4.3.3.5 Eixo V - Responsabilidades pelo desenvolvimento profissional.....	69
4.3.3.6 Eixo VI - Motivação e desempenho.....	70

4.3.4 Conclusão dos Resultados Quantitativos.....	71
4.3.5 Análise das hipóteses da pesquisa: com o Referencial Teórico.....	72
4.3.6 Análise dos resultados das questões abertas.....	72
4.3.7 Análise de Conteúdo.....	74
4.3.7.1 Eixo I - ADI como instrumento de desenvolvimento profissional	74
4.3.7.2 Eixo II – Integração entre a ADI e Formação Continuada.....	74
4.3.7.3 Eixo III - <i>Feedback</i> e acompanhamento	75
4.3.7.4 Eixo IV - Critérios e descritores avaliativos da ADI.....	75
4.3.7.5 Eixo V - Responsabilidade pelo desenvolvimento profissional	76
4.3.7.6 Eixo VI - Motivação e Desempenho	76
4.4 Proposta de alteração na legislação: vinculação entre ADI e formação continuada .	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA CIRCUNSCRIÇÃO DA SRE CORONEL FABRICIANO OBJETIVANDO A COLETA DE DADOS PARA VALIDAR A HIPÓTESE DA PESQUISA	92
ANEXO A - FORMULÁRIO DA ESCOLA - PGDI PARA OS CARGOS ATB, EEB E PEB	105
ANEXO B - EXEMPLO: PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL (PGDI) - CARGO ANE.....	107
ANEXO C - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO (ESPECIALISTA DA EDUCAÇÃO BÁSICA - EEB) / SISAD - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	111
ANEXO D - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO (PROFESSOR DA EDUCAÇÃO BÁSICA - PEB) / SISAD - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	113
ANEXO E - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO (ASSISTENTE TÉCNICO DA EDUCAÇÃO BÁSICA - ATB) / SISAD - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	115

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) tem grande importância na execução das políticas públicas, e como instrumento estratégico de gestão mostra-se potencialmente capaz de proporcionar o desenvolvimento de uma força de trabalho eficiente e alinhada com os objetivos da administração pública de oferecer melhoria na prestação dos serviços públicos (SRE Juiz de Fora, 2025).

É importante estabelecer, portanto, um sistema de gestão da avaliação de desempenho que ajudará a Administração Pública a alcançar suas metas e objetivos, tanto na qualidade da prestação de serviços como no aprimoramento profissional dos servidores. Espera-se que, com instrumentos eficazes de avaliação e formação adequada, os servidores entenderão mais seguramente quais são as metas e as prioridades no trabalho a ser realizado e o que pode contribuir para o desenvolvimento de uma boa gestão no setor público.

Para os autores Camões, Pantoja e Bergue (2010), a avaliação de desempenho no trabalho se tornou um instrumento essencial para as organizações, especialmente em um contexto de dinamicidade, necessidade de adaptação e imprevisibilidade que exige do gestor a tomada de decisões assertivas no tocante à contratação e demissão de colaboradores. Além disso, ela pode ser utilizada como indicador de qualidade do trabalho.

Segundo Santos e Rover (2019), no contexto atual, a nova gestão pública busca pautar seu desenvolvimento nas necessidades e expectativas do cidadão, aumentando a eficiência, eficácia, agilidade, transparência e desempenho no serviço público, levantando discussões sobre a qualidade da entrega de serviços em alguns setores. A gestão participativa permite a inclusão dos servidores nos processos gerenciais objetivando inovações nas práticas do serviço público, propondo para os agentes implicados nestas práticas o desafio de superar limites e detectar áreas que estão passíveis de desenvolvimento e aprimoramento das atividades laborais no âmbito do serviço público.

A avaliação de desempenho humano deve ser encarada como um poderoso meio de resolver os problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações e não como um método burocrático e rotineiro de preenchimento de fichas e relatórios de avaliação. Ela foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho, sendo um processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria

atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. (Lara; Silva, 2004, p. 54 *apud* Lobato; Silva; Guimarães, 2015, p. 5).

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI), no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) é concebida como um instrumento da gestão pública que visa verificar periodicamente, a atuação dos servidores efetivos em seus cargos. Nesse contexto, a ADI deve ser compreendida não apenas como um instrumento de verificação do desempenho, mas como um mecanismo das políticas de Gestão de Pessoal orientada pela meritocracia, pelo princípio da eficiência e pela valorização do capital humano no serviço público, conforme as diretrizes do Estatuto do Servidor e da política estadual direcionada para a educação.

Contudo, observa-se que a operacionalização da ADI está dissociada de ações afirmativas de capacitação que deem suporte ao servidor durante o ciclo avaliatório, o que compromete significativamente sua eficácia enquanto ferramenta de desenvolvimento institucional e de retroalimentação do sistema.

Ao longo do ciclo avaliatório, é importante entender as motivações que antecedem o comportamento de indivíduos ou grupos, pois isso pode ajudar a identificar possíveis deficiências ou carências na oferta de bens e serviços públicos. Sabe-se que a avaliação de desempenho pode criar novas ferramentas e formas para integrar ações, conhecimentos e sujeitos, potencializando a entrega de um serviço público resolutivo, de qualidade e humano.

A proposta desta pesquisa é a de que, na prática, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) poderá, com o uso de tecnologia aplicada, desenvolver um sistema direcionado para a capacitação profissional que seja combinada com o Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), utilizado para a apuração da pontuação alcançada pelo servidor durante o ciclo anual avaliatório. O sistema, neste sentido, irá promover a vinculação do resultado alcançado pelo servidor à atividade formativa, destinada a sanar alguma deficiência ou a aprimorar uma outra possível competência profissional em um determinado quesito.

1.1 Problema de pesquisa, objetivo geral e específicos

A principal motivação desta pesquisa é estabelecer uma relação entre a ADI e a formação continuada dos servidores efetivos da SEE/MG, o que poderá comprovar, assim, a hipótese central de que medidas cruciais, como capacitação e treinamento específicos são necessários à melhoria do processo da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) ao qual

todos os servidores públicos efetivos são submetidos, tornando-os mais preparados para exercer suas funções com eficiência e eficácia.

Desta forma, a pergunta de pesquisa é a seguinte: qual é a percepção dos servidores efetivos das escolas estaduais sob a circunscrição da Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano e da sede regional sobre a vinculação da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) com o processo de formação continuada?

Com base no processo da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores efetivos estáveis da Educação no Estado de Minas Gerais (SEE/MG), o objetivo geral deste trabalho é analisar a percepção dos servidores efetivos das escolas estaduais sob a circunscrição da Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano e da sede regional sobre a vinculação da Avaliação de desempenho Individual (ADI) com o processo de formação continuada. Busca-se compreender em que medida os resultados da avaliação são percebidos pelos servidores como subsídios para identificar as necessidades de formação, bem como para o aprimoramento das práticas profissionais nos contextos administrativo e escolar.

A proposta da pesquisa foi fundamentada na legislação vigente e na análise minuciosa dos dados coletados referentes a ADI de 2024, focando nos servidores sob a circunscrição da Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano. Os dados permitirão identificar áreas específicas de melhoria e desenvolver estratégias de formação continuada que estejam alinhadas com as necessidades reais dos servidores, promovendo, assim, o aprimoramento profissional e, conseqüentemente, a melhoria nos processos educativos e na prestação do serviço público.

Portanto, a pesquisa reside na necessidade de fortalecimento de uma cultura institucional que reconheça a formação continuada como direito dos servidores e também como elemento estruturante da ADI e das políticas de valorização do serviço público. A ausência dessa articulação entre o ciclo avaliatório e formação continuada contribui para que a ADI seja percebida, por muitos servidores, meramente como um procedimento formal, sem sentido e eficácia.

Especificamente, os objetivos são:

- a) descrever e analisar o processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) do ano de 2024;
- b) identificar as possíveis fragilidades no desenvolvimento das habilidades e competências relevantes para o pleno desempenho das funções no âmbito das

escolas estaduais e da SRE Coronel Fabriciano;

- c) propor à SEE/MG a alteração, por meio de resolução, nos dispositivos legais previstos na Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004, no artigo 2º do Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007 e no artigo 2º do Decreto nº 48.872, de 02 de agosto de 2024.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados os marcos teóricos da pesquisa, a fim de estabelecer as hipóteses da pesquisa.

2.1 Treinamento e Capacitação no Setor Público

As transformações no papel de Recursos Humanos (RH) começaram a partir do momento em que a Administração Pública constatou a necessidade de alterar, profundamente, o perfil da força de trabalho, visando um quadro mais qualificado de servidores. Tais transformações encontram-se ancoradas em processos que passam necessariamente pela gestão de pessoas, estimulando a sua valorização, orientada cada vez mais para o desenvolvimento de competências.

A moderna administração de recursos humanos fundamenta-se em um tripé estratégico composto pela gestão por competências, pela criação de ambientes democráticos que propiciem a inovação e pelo investimento intensivo no treinamento dos colaboradores, aliado ao suporte tecnológico (Amaral, 2006).

A formação continuada dos servidores do quadro de magistério constitui etapa essencial para a qualidade da educação e para o fortalecimento das práticas pedagógicas críticas e emancipatórias¹. A análise desenvolvida por Castro e Amorim (2015) evidencia que a formação inicial e a formação continuada, embora interligadas, cumprem papéis distintos e complementares. A formação inicial, conforme argumentam os autores, deve prover aos futuros docentes uma base sólida que lhes permita construir trajetórias profissionais pautadas na autonomia, no domínio científico, na reflexão crítica e no compromisso social com a educação.

¹ As práticas pedagógicas críticas e emancipatórias na educação contemporânea referem-se a abordagens que superam o ensino tradicional, bancário e transmissivo, priorizando a formação de sujeitos reflexivos, autônomos, críticos e atuantes na sociedade.

Fernandes, Bellé e Prado (2023) analisam que, no contexto das políticas públicas educacionais contemporâneas, no Brasil, a formação inicial tem sido gradativamente precarizada, deslocando para a formação continuada a responsabilidade de suprir as lacunas formativas. Tais estruturas, longe de fortalecerem a profissão docente, subordinam os professores a processos de "capacitação" técnica, muitas vezes voltados à mera operacionalização de materiais pedagógicos padronizados, em consonância com lógicas de empregabilidade e produtividade mercadológica.

A diversidade de termos utilizados na formação docente, ou seja, uma terminologia flutuante, educação continuada, formação continuada, capacitação, expressa as diferenças conceituais e as disputas de sentido no campo educacional (Castro; Amorim, 2015).

O uso indistinto de termos como educação, formação, capacitação, portanto, tem relação direta com uma disputa de concepções acerca não só do preparo dos cidadãos para o exercício de profissões, como também do próprio exercício profissional de cada atividade (Castro; Amorim, 2015)

Os autores Castro e Amorim (2015) problematizam concepções restritivas de formação continuada que a reduzem a um dispositivo supletivo ou corretivo das fragilidades da formação inicial, frequentemente associadas a políticas de caráter tecnicista e compensatório. Em contraposição a essa lógica, os autores defendem uma compreensão ampliada da formação docente como processo contínuo, articulado e orientado à emancipação profissional. Nessa perspectiva, destacam três condições estruturantes para sua efetivação: a existência de uma formação inicial sólida, capaz de sustentar a construção de trajetórias profissionais consistentes; a garantia de autonomia intelectual e pedagógica do docente na definição de seus percursos formativos; e a oferta de condições institucionais, políticas e materiais que viabilizem a continuidade dos estudos, da reflexão crítica e da produção de conhecimento ao longo da carreira docente. Assim, a formação docente, pensada como processo permanente, deve reconhecer o professor como sujeito histórico, inacabado e capaz de transformar a realidade social, em consonância com a perspectiva freireana² de educação. O investimento em políticas públicas que valorizem a formação inicial robusta e que promovam a formação continuada como escolha consciente e crítica do educador representa, portanto, um caminho imprescindível

² A teoria freiriana, desenvolvida pelo educador Paulo Freire, é uma abordagem pedagógica focada na educação como um processo de libertação e transformação social, onde o conhecimento é construído através do diálogo e da reflexão crítica.

para o fortalecimento da carreira do magistério e para a consolidação de uma educação pública de qualidade.

As autoras Magalhães e Azevedo (2015) abordam a formação continuada dos professores como um processo embasado nas diretrizes legais e políticas educacionais, enfatizando sua inserção nas Metas 15 e 16 do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) e sua consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996).

A pesquisa das autoras Magalhães e Azevedo (2015) sustenta que a formação continuada, embora essencial para o desenvolvimento profissional, tem sido conduzida sob forte influência de paradigmas mercadológicos, com ênfase na formação de docentes aptos a atender às demandas do mercado de trabalho por políticas de cunho neoliberal, em detrimento de uma formação crítica e emancipatória.

Essa constatação dialoga diretamente com a necessidade de repensar os processos de capacitação no setor público, inclusive na SEE/MG, onde a capacitação profissional é reconhecida como vetor para a melhoria do desempenho individual, mas não pode ser restringida a um treinamento pragmático e descontextualizado. A lógica da formação baseada em competências, criticada por Magalhães e Azevedo (2015), tende a esvaziar a dimensão intelectual do trabalho docente e, por analogia, dos servidores públicos em geral, reduzindo-os a executores de tarefas previamente delineadas pela Administração Pública.

Os autores Castro e Amorim (2015) evidenciam a existência de tensões entre o discurso das políticas de formação docente e sua efetivação, especialmente quando os processos formativos assumem um caráter fragmentado e pouco articulado às necessidades reais dos profissionais.

No contexto das escolas públicas estaduais, é possível observar situação semelhante, na qual os programas de capacitação nem sempre dialogam com as demandas concretas dos servidores, o que pode impactar os processos institucionais como; a avaliação de desempenho e a qualificação dos servidores e eficiência dos serviços educacionais.

“A aplicação da gestão por competências tem potencial em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, ou seja, seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho” (Amaral, 2006, p. 554).

Em consonância com o que se propõe nesta dissertação, a formação continuada deve ser concebida como parte integrante de uma política de desenvolvimento institucional que valorize a autonomia, a reflexão crítica e a inovação das práticas profissionais no serviço público. Trata-

se de reconhecer que a capacitação profissional, para ser efetivamente transformadora, precisa estar alinhada a projetos pedagógicos que considerem as condições reais de trabalho, a identidade dos servidores e a dinâmica organizacional, superando, assim, a visão utilitarista ainda predominante.

Dessa maneira, a pesquisa das autoras Magalhães e Azevedo (2015) defende que a formação continuada não deve se restringir à atualização técnica, mas assumir um caráter formativo mais amplo, articulado ao desenvolvimento profissional docente e às dimensões éticas e políticas da prática educativa.

As mudanças que ocorrem nas relações de trabalho com crescente frequência, diversidade, profundidade e rapidez têm gerado uma preocupação generalizada em diversos setores da sociedade em relação à qualificação profissional. Impõe-se cada vez mais pensar que a questão da qualificação de pessoas é objeto de interesse de diversos segmentos sociais e não apenas de escolas e empresas (De Souza *et al.* 2009).

A escalada de recursos empregados na melhoria dos resultados organizacionais alcançou também a Administração Pública, abrangendo processos de aprendizagem, desenvolvimento e atualização de conhecimentos estrategicamente relevantes para a sua atuação.

Segundo Spender (2001) a formação profissional é, essencialmente, um processo irreversível de aperfeiçoamento que está atrelado a processos individuais de criatividade, inovação, motivação e comunicação.

A aprendizagem organizacional é compreendida como um processo contínuo de aprendizagem e institucionalização de conhecimentos que resultam no desenvolvimento de novas competências nas organizações (Takahashi, 2007).

De acordo com (Ferrarezi; Tomacheski, 2010), o desenvolvimento de competências dos servidores públicos, através de capacitação, envolve o conhecimento explícito (sistematizado e formalmente transmitido por meio de conteúdos teóricos) e o conhecimento tácito (construído a partir da vivência prática e da resolução de problemas cotidianos), assim como metodologias teórico-aplicadas de ensino-aprendizagem, atendendo a realidade em que os servidores atuam.

Nessa perspectiva, a capacitação passou a ser um meio usado para proporcionar a aprendizagem e promoção do desenvolvimento de competências, relacionando-se ao termo treinamento que envolve eventos de curta e média duração, como cursos ou oficinas, buscando promover a melhoria do desempenho individual no trabalho (Vargas; Abbad, 2006 *apud* Lima

et al., 2020). Assim, nos contextos organizacionais, a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) tem adquirido cada vez mais importância estratégica (Bell *et al.*, 2017 *apud* Lima *et al.*, 2020), pois as pessoas dentro da organização têm sido consideradas como recursos que podem trazer retornos significativos no nível individual e resultados positivos para a organização (Ho, 2016 *apud* Lima *et al.*, 2020).

Para tanto, é necessário que o processo de formação continuada esteja alinhado com as diretrizes da organização e com o ambiente onde os trabalhadores estão inseridos. Também é necessário que os resultados de tais ações sejam avaliados e que haja um ciclo permanente de melhorias em relação às capacitações ofertadas (Freitas *et al.*, 2006 *apud* Lima *et al.*, 2020; Griffin, 2012 *apud* Lima *et al.*, 2020). Parece haver, nesse sentido, um ciclo virtuoso em que a avaliação de desempenho estimula comportamentos organizacionais relacionados a processos individuais e coletivos de aprendizado que se refletirão em resultados cada vez mais alinhados com os interesses estratégicos da organização.

O conceito de desenvolvimento profissional (DP) é o resultante de todas as ações de aprendizagem formal e informal que permitem às pessoas ampliarem suas competências para a atuação no mundo do trabalho (Borges-Andrade *et al.*, 2013 *apud* Lima *et al.*, 2020). Destarte, as ações de aprendizagem no trabalho podem ser de natureza formal (induzida via programas de TD&E) ou informal (não sistematizada, espontânea, natural), sendo ambas de importância estratégica para as organizações (Lima *et al.*, 2020 *apud* Coelho; Borges-Andrade, 2008).

Assim, elas (as ações de aprendizagem no trabalho) contribuem para o aumento de conhecimentos, experiências e práticas dos trabalhadores que estão associados ao seu desenvolvimento profissional. Para tanto, o desenvolvimento profissional depende tanto de aspectos relativos ao indivíduo como também do apoio e das oportunidades oferecidas pelas organizações aos profissionais. Pode-se assim dizer que o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações cujas forças podem ampliar a eficácia na busca de soluções satisfatórias para a Administração (Lima *et al.*, 2020, p. 152-170).

No que se refere à avaliação da efetividade de ações de capacitação, pesquisadores (Abbad *et al.*, 2006 *apud* Lima *et al.*, 2020) têm procurado investigar quais eventos do ambiente pós-treinamento influenciam positiva ou negativamente a eficácia do treinamento.

Abbad *et al.* (2006, p. 414 *apud* Lima *et al.*, 2020) enfatizam que, nessa linha, “a variável-critério mais comumente investigada tem sido a transferência de treinamento ou impacto do treinamento no trabalho”, sendo amplamente estudada como variável dependente.

No entanto (Sonntag, 2002; Santos e Mourão, 2011) sugeriram novas pesquisas utilizando o impacto do treinamento como preditor, ao invés de ser uma variável dependente.

A avaliação, nessa perspectiva, tende a encontrar formas práticas de melhorar o desempenho e fornecer informações sobre os efeitos das ações de treinamento. Os resultados da avaliação, nesse contexto, mostram-se como importantes indicadores que podem evidenciar a eventual necessidade de formação continuada em serviço e o contrário, também, quando as ações de desenvolvimento profissional e capacitação se traduzem em melhores desempenhos, comparados a resultados anteriores.

2.2 Avaliação de Desempenho no Setor Público

De acordo com Borges e Matias (2011), o Acordo de Resultados, instituído pela Lei Estadual nº 17.600/2008 e implementado pela Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), consolidou o uso de indicadores de desempenho para cada órgão de Minas Gerais. Para estimular o cumprimento dessas metas, o modelo estabeleceu um sistema de incentivos que permitiu aos servidores o recebimento de bonificação financeira de até um salário extra.

Entretanto, diversos desses indicadores passaram por um processo de maturação e sofreram modificações com o decorrer do tempo.

De acordo com Holanda (2003), a avaliação de desempenho é um procedimento metódico de coleta de informações para confronto com normas estabelecidas. Esse processo serve para fundamentar as escolhas gerenciais, além de verificar o êxito no cumprimento das metas (eficácia) e a racionalidade no uso dos recursos financeiros (eficiência).

Portanto, a gestão estratégica “tem como principal função fornecer a seus usuários informações acerca do desempenho de determinada unidade, além de promover o alinhamento entre estratégias, metas, ações e incentivos oferecidos aos agentes” (Gonzaga *et al.*, 2017, p. 4).

A capacitação e o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, especialmente daqueles que atuam na educação, constituem elementos estruturantes para a construção de uma gestão pública eficaz e orientada para resultados. Para os autores Jardimino, Sampaio e Oliveri (2021), indicam que a avaliação de desempenho docente, quando orientada por uma perspectiva formativa, pode contribuir para o desenvolvimento profissional. Contudo, os autores destacam que, em muitos contextos, essa avaliação tem sido utilizada como instrumento de controle das carreiras docentes, o que limita seu potencial de transformação das práticas educacionais.

O treinamento e a capacitação de servidores não podem restringir-se a ações pontuais e descontextualizadas, mas devem integrar-se às práticas avaliativas de maneira a fomentar trajetórias contínuas de desenvolvimento funcional.

De acordo com Jardimino, Sampaio e Oliveri (2021), em uma pesquisa realizada com professores da rede pública de Mariana/MG reforça essa necessidade ao revelar que avaliações implementadas sem participação democrática, focadas em aspectos meramente quantitativos e desprovidas de feedback construtivo, não apenas fragilizam o engajamento dos servidores, mas também comprometem o alcance dos objetivos institucionais. De maneira convergente, observa-se que, para que a Avaliação de Desempenho Individual no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) cumpra sua função estratégica, faz-se imprescindível sua articulação com programas de capacitação permanentes. Assim como ocorre na análise crítica da Avaliação de Desempenho Docente (ADD) dos autores Jardimino, Sampaio e Oliveri (2021), evidencia que esse instrumento pode contribuir para o desenvolvimento profissional docente quando compreendido em uma perspectiva formativa, e não como um fim em si mesmo ou como mecanismo de controle e responsabilização individual. Torna-se evidente, portanto, que a formação continuada no setor público deve ser entendida como direito e necessidade organizacional, não apenas como responsabilidade individual.

A vinculação entre avaliação e formação, conforme sustentado pela literatura contemporânea, constitui o caminho mais promissor para o fortalecimento das competências públicas e da valorização dos servidores.

Pode-se afirmar, assim, que um sistema de avaliação completo prevê a avaliação sob dois aspectos, o primeiro que se refere à mensuração dos resultados, relacionado ao desempenho, e o segundo, é referente aos processos avaliativos, que subsidia a tomada de decisões sobre a continuidade, ajustes ou descontinuidade de políticas ou programas.

De acordo com Gonzaga *et al.* (2017), quanto aos indicadores utilizados para mensurar o desempenho menciona que ou em suas dimensões de formulação podem ser alguns dos fatores que levem às mudanças desses indicadores e fazem com que os agentes tomem ações diferentes daquelas requeridas pela instituição, como manipulação dos resultados, redução de esforços após o alcance do nível de resultado pactuado e foco em um conjunto restrito de atividades ligadas aos indicadores, desconsiderando as demais. Ainda nesse sentido, a alteração ou variabilidade dos indicadores utilizados para garantir o alcance das metas pode dificultar a

comparabilidade entre indicadores capazes de oferecer algum subsídio para a avaliação da qualidade de determinada gestão (Hopwood, 1972).

Conforme Madeira (2014)³, a confiabilidade da avaliação de políticas públicas está relacionada à qualidade dos instrumentos e indicadores utilizados, os quais influenciam a consistência dos dados produzidos sobre os resultados das políticas e subsidiam o processo de tomadas de decisões.

Em resposta a estes desafios, tem-se que a adoção de instrumentos apropriados de avaliação é primordial no tocante à fidedignidade dos resultados que busca demonstrar, assim como ao desenvolvimento de competências fundamentais que se propõe aferir.

Embora Guerra, Brito e Soares (2017) ressaltem a avaliação de desempenho como um instrumento estratégico voltado para a melhoria institucional, sua efetividade depende da integração entre as práticas gerenciais e as de controladoria, condição que, na prática, nem sempre se concretiza de forma consistente nas instituições de ensino.

A busca por evidências da necessidade de capacitação adquire relevância no contexto da avaliação de desempenho à medida que os seus resultados estejam sistematicamente alinhados com a perspectiva do desenvolvimento profissional, buscando induzir formações relevantes ao desempenho dos indivíduos, de forma continuada, observadas as suas demandas específicas de trabalho, o gerenciamento individual do tempo e das matérias de interesse da Administração Pública, com vistas a subsidiar a política de valorização profissional que se consolida com a evolução na carreira.

Neste sentido, a Nova Gestão Pública (NGP) deu origem à utilização de técnicas do setor privado pelo público, visando o aumento da eficiência na prestação de serviços e a redução de custos (Motta, 2013). Assim, introduziu-se a avaliação de desempenho no setor público, viabilizando a maximização das atividades de coordenação, controle e aperfeiçoamento da gestão (Araújo; Pinheiro, 2010). Para isso, são utilizados os indicadores de desempenho, que permitem mensurar os dados organizacionais, orientando a tomada de decisões (Andriola; Araújo, 2018).

³ A obra organizada por Lígia Mori Madeira, vinculada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e ao Centro de Estudos Internacionais sobre Governo (CEGOV/UFRGS), é um material didático de avaliação de políticas públicas que aborda o ciclo de políticas públicas, uso da avaliação na gestão pública, indicadores e monitoramento e tomada de decisão baseada em evidências.

Com a corrente da NGP, tornou-se comum também a reforma dos sistemas educacionais, buscando-se o controle dos gastos e a eficiência na prestação de serviços (Araújo; Pinheiro, 2010).

No caso das escolas públicas, trata-se de uma estrutura democrática, pelo menos para os profissionais do núcleo operacional que são os docentes. Conforme mencionado por Magalhães et al. (2010), esses profissionais, ao se reconhecerem como sujeitos de um processo, não somente controlam seu próprio trabalho, como também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam.

2.3 Treinamento e Avaliação (ADI): O caso das Instituições Estaduais de Ensino

Assim, imagina-se que seja função das escolas de governo prospectar o que há de melhor em conhecimento e tecnologia gerencial, que provavelmente tenha se desenvolvido com antecedência no setor privado, e contextualizar este know-how às especificidades das organizações públicas (Pacheco, 2000). Deste modo, é essencial que esse tipo de instituição, visando tornar-se um centro de excelência, busque melhores práticas de gestão adotadas por outras escolas para identificar tendências e boas práticas em seu país e até mesmo no exterior (Pacheco, 2002).

Esse movimento de conhecimento e disseminação de boas práticas compreende o futuro da gestão de pessoas, refere-se, pois, à maneira de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo rápido e eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias (Chiavenato, 1999).

A avaliação de desempenho, enquanto prática intrinsecamente ligada à gestão de pessoas na administração pública, deve ser compreendida não apenas como instrumento de aferição de resultados, mas também como mecanismo de promoção do desenvolvimento profissional contínuo. O estudo conduzido por Morgado (2014) corrobora os pressupostos delineados desta dissertação, ao evidenciar que avaliações orientadas exclusivamente pela lógica performativa tendem a restringir a autonomia dos servidores e a comprometer o potencial transformador da formação permanente.

Ainda, segundo Morgado (2014) há a prevalência de modelos avaliativos baseados na prestação de contas, centrados em metas quantitativas e resultados padronizados, distancia-se da finalidade emancipatória que deveria nortear os processos de desenvolvimento de competências no serviço público. Conforme as reflexões apresentadas neste trabalho, constata-

se que a efetividade da Avaliação de Desempenho Individual está diretamente vinculada à sua capacidade de integrar-se às estratégias formativas, reconhecendo os servidores como protagonistas ativos de sua trajetória profissional, ou seja, no desenvolvimento intelectual, cultural e científico.

A análise de Morgado (2014) problematiza o predomínio de modelos avaliativos orientados ao controle e à prestação de contas, destacando seus limites para o desenvolvimento profissional, permitindo compreender os desafios enfrentados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) na implementação de uma política de capacitação que dialogue com as necessidades reais dos servidores. A adoção de instrumentos avaliativos que considerem a complexidade do trabalho e que privilegiem a formação colaborativa emerge, assim, como condição indispensável para a construção de uma gestão pública orientada para a valorização humana e para o fortalecimento institucional.

Nesse sentido, a promoção de uma avaliação "a quente", conforme sugerido pela autora Pereira (2011), alicerçada no reconhecimento das dimensões cognitivas e emocionais da prática profissional, pode contribuir para a superação da visão mecanicista e tecnicista da gestão pública. Tal perspectiva coaduna-se com o entendimento, presente nesta dissertação, de que o desenvolvimento profissional contínuo não se resume à aquisição de competências técnicas, mas envolve a construção coletiva de significados e de valorização da experiência como fonte legítima de aprendizagem organizacional.

Assim, reafirma-se que a articulação entre avaliação e formação continuada não é apenas desejável, mas necessária para que a administração pública alcance níveis superiores de eficácia e legitimidade, promovendo a formação de servidores públicos capazes de enfrentar os desafios complexos da educação contemporânea.

A Avaliação de Desempenho Individual em Minas Gerais esteve sujeita a várias mudanças, desde sua adoção, principalmente devido ao "Choque de Gestão", implantado em 2003, com a finalidade de modernizar a gestão pública em Minas Gerais, focando a eficácia, clareza e controle financeiro dos gastos públicos. Portanto, o objetivo principal era maximizar o uso dos recursos públicos, cortar despesas, elevar a excelência dos serviços oferecidos e aprimorar os resultados das organizações públicas.

Segundo Chiavenato (2014), avaliar é acompanhar, orientar e retroalimentar o desempenho, de modo que garanta alinhamento entre os objetivos organizacionais e as competências dos trabalhadores.

Como uma etapa essencial do "Choque de Gestão", uma análise individual de produtividade foi introduzida com o intuito de estabelecer um modelo de administração pessoal mais eficaz, focado em resultados e alcance de objetivos. Essa nova estratégia exigiu o desenvolvimento de objetivos visando à produtividade no serviço público, metas bem estruturadas e uma cultura baseada no reconhecimento por mérito (Gonzaga *et al.*, 2019).

Em uma análise primária, dos autores (De Oliveira *et al.*, 2023) a avaliação de desempenho pode ser definida como um conjunto de dispositivos de supervisão e regulação que permite uma avaliação imparcial do desempenho dos servidores públicos do Estado, envolvendo metas pactuadas entre servidores e gestores com as metas estratégicas do governo, além da implementação de instrumentos de gestão que facilitam o monitoramento do desempenho.

Conforme os autores (Reis Neto; Assis, 2010) um ponto fundamental desse modelo de gestão foi o “Compromisso de Metas”, que definia a pactuação entre os gestores da administração pública e o governo do Estado. Esse pacto englobava métricas de desempenho que eram avaliadas periodicamente, garantindo a consolidação dos objetivos estratégicos e a utilização eficiente dos recursos humano e financeiro.

A avaliação de desempenho no serviço público, portanto, consolidou-se, na gestão de pessoal do Estado de Minas Gerais, um instrumento indispensável na administração pública para aprimoramento profissional dos servidores e para a mensuração da qualidade dos serviços prestados. Ao identificar necessidades de capacitação, promoção do desenvolvimento profissional, alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos do governo, proporcionando transparência e *accountability*, a avaliação de desempenho fortalece a eficiência e a eficácia da administração pública.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização dos procedimentos metodológicos

O presente trabalho de pesquisa baseia-se nas observações feitas como membro da comissão de avaliação de desempenho na SRE Coronel Fabriciano (MG) considerando diversos fatos que ocorreram durante o processo.

A pesquisa, portanto, fundamenta-se no estudo de caso, com abordagem mista, e como objeto de estudo o próprio ambiente de trabalho da pesquisadora.

O objetivo da pesquisa é “resolver problemas e solucionar dúvidas, mediante a utilização de procedimentos científicos” (Barros; Lehfeld, 2000a, p. 14).

De acordo com o autor Gil (1996, p.58), o estudo de caso é determinado “pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Segundo Yin (2001, p.35), “estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré – especificados”.

As estratégias de análise estão vinculadas à visão geral do trabalho que se desenvolvem durante o processo de pesquisa. Para as autoras Marconi e Lakatos (2009, 157) “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Os fatos que concernem o trabalho serão analisados por meio da pesquisa exploratória e descritiva com objetivo de demonstrar a necessidade de ofertar capacitação aos servidores ao longo do processo da avaliação de desempenho individual.

A finalidade da pesquisa exploratória e descritiva é aprimorar o conhecimento sobre o assunto estudado, pois normalmente, o pesquisador não possui todos os dados necessários para corroborar a hipótese. Portanto, é fundamental “desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar” (Koche, 1997, p. 126).

3.2 Instrumentos de pesquisa e coleta de dados

Além das definições acima, a pesquisa será realizada por meio de:

- coleta de dados secundária nos sistemas de informações (SISAD, SISAP e SYSADP) da Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais (SEE/MG);
- coleta de dados primário: Questionário (Apêndice 1);

- análise documental.

De acordo com Gil (2010, p. 122), “construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas”.

No que se refere à forma pela qual se obtém os dados necessários à elaboração da pesquisa, é necessário traçar um modelo conceitual e operativo dessa atividade, denominado design, que pode ser traduzido como delineamento, uma vez que expressa as ideias de modelo, sinopse e plano (Prodnov; Freitas, 2013).

Os dados coletados na base de informações SYSADP (Sistema de Controle de Quadro de Pessoal), referentes ao número de servidores efetivos das escolas estaduais dos municípios supracitados, são de acesso restrito aos servidores da SRE Coronel Fabriciano e foram analisados para subsidiar o projeto da pesquisadora, que atua como participante observadora.

De acordo com as autoras Marconi e Lakatos (2003, p. 163), “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos. (Marconi e Lakatos, 2003, p. 165).

Os documentos que serão fonte de informações para esta pesquisa são:

- Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, artigo 41, inciso III, § 1º;
- Plano de Carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado de Minas Gerais, instituído pela Lei nº 15.293, de 05/08/2004, artigo 4º, inciso IV;
- Lei Complementar nº 71, de 30/07/2003;
- Decreto nº 44.559, de 29/06/2007 e
- Decreto nº 47.869, de 20/02/2020.

3.3 Contextualização do ambiente e estudo

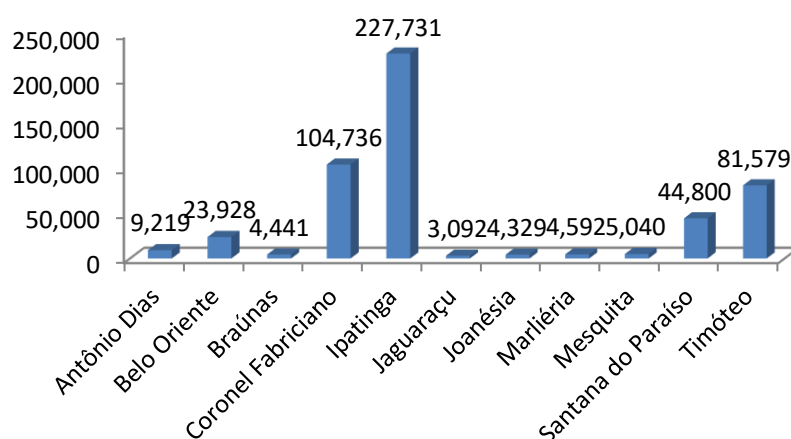
A modernização do sistema de gerenciamento da educação nos municípios mineiros começou com a implantação das Superintendências Regionais de Ensino em Minas Gerais, na década de 90, visando à descentralização das demandas de trabalho, redirecionamento de algumas competências que eram apenas do Órgão Central e objetivando a melhoria da gestão educacional no Estado. As superintendências são ao todo 47 unidades administrativas da

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) e têm como principal objetivo coordenar, supervisionar, capacitar, assessorar, implantar os programas referentes às Políticas Públicas do Estado e apoiar as escolas estaduais em suas circunscrições.

A pesquisa será realizada nas 68 escolas estaduais dos 11 municípios (Antônio Dias, Belo Oriente, Braúnas, Coronel Fabriciano, Ipatinga, Jaguarapu, Joanésia, Marliéira, Mesquita, Santana do Paraíso e Timóteo) sob a circunscrição da Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano, âmbito de trabalho da pesquisadora como Analista Educacional da Diretoria de Pessoal (DIPE) e Divisão de Gestão de Pessoal (DGEP).

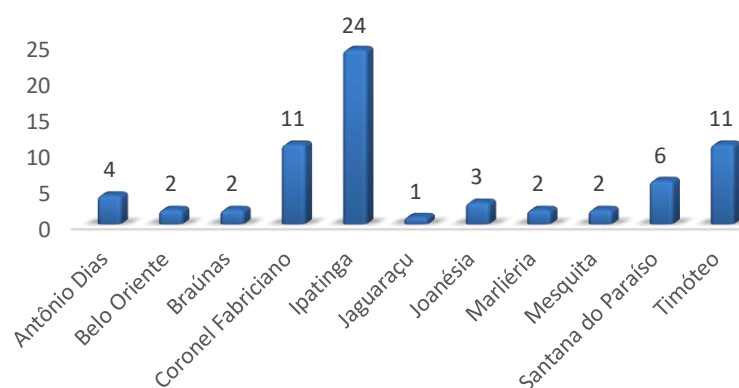
De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), censo 2022, a população dos 11 municípios é de 513.487 habitantes. Parte desses municípios compõe a Região Metropolitana do Vale do Aço (RMVA), também conhecida como Vale do Aço.

Gráfico 1 - Número de habitantes nos 11 municípios na circunscrição da SRE.



Fonte: IBGE (2022).

Gráfico 2 - Número de Escolas Estaduais na circunscrição da SRE.



Fonte: SEE/MG (2024).

3.4 Contextualização da amostra

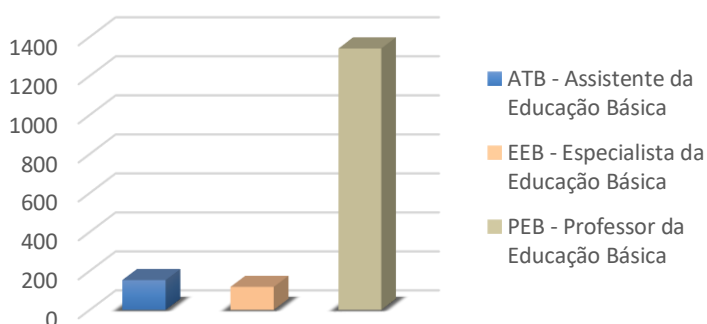
Serão analisados os resultados da pesquisa amostral realizada com os servidores efetivos das escolas estaduais e da SRE Coronel Fabriciano, através de questionário, sobre a importância da formação continuada e avaliar a metodologia utilizada na avaliação de desempenho, identificando pontos fortes e propor melhoria com o intuito de aprimorar o processo.

Segundo Yin (2001, p. 35), “estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

A amostra desta pesquisa é composta por servidores efetivos estáveis que exercem diferentes funções na esfera administrativa e escolar da Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano. Entre os participantes, estão profissionais que atuam em atividades de natureza pedagógica, administrativa e de apoio à gestão educacional. Destacam-se aqueles responsáveis pelo acompanhamento e pela supervisão das práticas pedagógicas, bem como os servidores que desenvolvem funções técnicas e administrativas, contribuindo para o planejamento, a execução e a avaliação das ações institucionais e políticas públicas da SEE/MG. A diversidade de cargos e funções possibilitam uma análise mais abrangente sobre a percepção dos servidores em relação à avaliação de desempenho e à formação continuada, considerando as especificidades de atuação nos diferentes espaços da gestão pública e organização educacional. O quadro do magistério e administrativo é composto pelos seguintes cargos no âmbito escolar, descrição dos cargos, conforme o Edital SEPLAG/SEE Nº 03/2023:

- Analista Educacional (ANE) - atua em funções técnicas de nível superior, desenvolvendo atividades pedagógicas e administrativas relacionadas ao planejamento, ao acompanhamento e à avaliação de ações educacionais na SEE/MG;
- Analista Educacional/Inspetor Escolar (ANE IE) - exerce funções de orientação e fiscalização do funcionamento das unidades escolares, acompanhando o cumprimento das diretrizes e normas do sistema estadual de ensino;
- Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) - que exerce funções de apoio técnico-administrativo, participando dos processos de planejamento, execução e avaliação das ações da unidade escolar;
- Especialista em Educação Básica (EEB) - que atua na supervisão e no acompanhamento das atividades pedagógicas, articulando o planejamento e as relações no contexto escolar;
- Professor da Educação Básica (PEB) - é o servidor habilitado em licenciatura plena, responsável pela regência de turmas ou de aulas nos diferentes níveis da Educação Básica;
- Técnico da Educação Básica (TED) - desempenha atividades de apoio técnico, colaborando com os processos de planejamento, execução e avaliação das ações pedagógicas e administrativas nas SREs e na SEE/MG.

Gráfico 3 - Número de servidores efetivos nas escolas estaduais na circunscrição da SRE.



Fonte: SYSADP (2024).

Tabela 1 - Número de servidores efetivos estáveis nas escolas estaduais, por município, na circunscrição da SRE.

Município/Cargos	ATB	EEB	PEB	ANE	ANEIE	TDE
Antônio Dias	5	6	34			
Belo Oriente	5	1	52			
Braúnas	0	1	6			
Coronel Fabriciano	28	22	287			
Ipatinga	60	46	545			
Jaguarapu	0	1	4			
Joanésia	3	3	24			
Marliéria	1	1	23			
Mesquita	4	3	18			
Santana do Paraíso	8	6	99			
Timóteo	22	20	248			
SRE (sede)				35	19	37
TOTAL	136	110	1340	35	19	37

Fonte: SYSADP (2024).

A partir do número total de servidores da SRE Coronel Fabriciano (MG), esta pesquisa buscou por uma amostragem não probabilística.

A população de interesse que é aquela a ser pesquisada pode ter duas características próprias: finitude ou infinitude (Werkema, 2014). Portanto, a amostra é parte da população e é constituída pelas unidades elementares escolhidas para representar o todo na pesquisa. Sendo assim, a pesquisa priorizou pela amostragem obtida, considerando os grupos apresentados na Tabela 1.

Nestas definições, considere a fórmula apresentada em Triola (2017):

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2} \quad (\text{Amostra infinita})$$

$$n_f = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}} \quad (\text{Correção para população finita})$$

Onde:

n = tamanho da amostra ≈ 312

Z = valor crítico da distribuição normal para 95% de confiança $\rightarrow 1,96$

p = proporção estimada da característica na população (Considera-se 0,5 quando o dado não é conhecido)

e = margem de erro (5% = 0,05)

N = tamanho da população (1.677)

Tabela 2 - Amostra proporcional do número de servidores por cargo.

Cargo	Quantidade Total	Proporção (%)	Amostra proporcional
ANE	35	2,09%	7
ANEIE	19	1,13%	4
TDE	37	2,21%	7
ATB	136	8,11%	25
EEB	110	6,56%	20
PEB	1340	79,90%	249
Total	1677	100%	312

Fonte: elaboração própria.

A partir do número total de servidores da SRE Coronel Fabriciano (MG), adotou-se uma amostragem não probabilística por conveniência. Embora não se trate de amostragem probabilística, utilizou-se a fórmula de cálculo amostral para populações finitas como parâmetro para estimar um número mínimo de participantes, considerando nível de confiança de 95%, margem de erro de 5% e proporção estimada de 50%, com o objetivo de garantir maior robustez às análises realizadas.

O processo de amostragem deve permitir a obtenção de informações e a formulação de inferências sobre os parâmetros populacionais, a partir da análise de apenas uma parte representativa do total da população (Silva, 2004).

A população total é composta por 1.677 servidores da SRE Coronel Fabriciano, distribuídos entre os seguintes cargos: ANE (35), ANEIE (19), TDE (37), ATB (136), EEB (110) e PEB (1.340). Com base nesses dados, chegou-se a uma amostra mínima de 312 respondentes. Para assegurar a representatividade dos diferentes segmentos profissionais, realizou-se a estratificação proporcional da amostra, resultando na seguinte distribuição: ANE (7), ANEIE (4), TDE (7), ATB (25), EEB (20) e PEB (249). Esse procedimento visa contemplar a diversidade de perfis existentes na população e reforçar a validade interna da pesquisa, mesmo diante da ausência de aleatoriedade na seleção dos participantes.

Caso seja inviável a aplicação dos questionários no plano amostral feito a partir das fórmulas acima, este trabalho irá optar por uma amostragem não probabilística por conveniência.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O processo de avaliação de desempenho individual (ADI): descrevendo o mapa de processos

Para responder ao primeiro objetivo específico, nesta seção apresenta-se o Mapa do Processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI). Para este fim, considera-se, como já apresentado o objeto de estudo da Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano.

4.1.1 O ciclo avaliatório: da composição da comissão

A Avaliação de Desempenho Institucional (ADI), regulamentada originalmente pelo Decreto nº 44.559/2007, foi posteriormente reorganizada no sistema de avaliação de desempenho do Estado de Minas Gerais pelo Decreto nº 45.851/2011 que estabelece: cada unidade de exercício poderá constituir até três Comissões de Avaliação compostas por quatro membros titulares, dos quais, pelo menos dois, possuam preferencialmente, um ano de exercício na respectiva unidade escolar ou SRE, e dois suplentes, da seguinte forma:

I - Representantes dos servidores avaliados: dois membros titulares e um suplente, eleitos ou indicados pelos servidores avaliados;

II - Representantes da unidade de exercício: a chefia imediata que presidirá, obrigatoriamente, a comissão, um membro titular e um suplente indicado pela chefia imediata.

A Comissão de Avaliação terá vigência de dois anos, admitindo-se prorrogação por igual período. Cada servidor poderá atuar como membro da Comissão de Avaliação por, no máximo, quatro períodos avaliativos consecutivos (4 anos), não se aplicando esta regra à chefia imediata, que sempre será o presidente.

Não é permitida a participação de servidores em período de estágio probatório nas Comissões de Avaliação, como membro titular ou suplente, ressalvada a impossibilidade de formação das referidas comissões.

Para fins de composição da Comissão de Avaliação deverá ser observada a estrutura organizacional da escola ou da SRE, ou seja, todos podem participar da comissão, exceto, como supracitado, os servidores em estágio probatório.

Na impossibilidade de composição da comissão com membros da própria unidade de exercício, poderá ser indicado servidor em exercício em outra escola ou em outra diretoria da SRE.

A composição da Comissão de Avaliação deverá ser registrada em ata, em livro próprio, e os nomes dos membros afixados em local visível na unidade de exercício.

O membro da Comissão de Avaliação não poderá avaliar servidor que seja seu cônjuge, parente consanguíneo ou afim, em linha reta ou colateral, até o grau na forma da legislação vigente.

Os trabalhos da Comissão de Avaliação somente serão realizados com a presença da maioria absoluta de seus membros e, no caso de ausência de membro titular, o presidente deverá convocar, imediatamente, a presença do suplente, resguardando a participação dos dois membros titulares ou suplente, indicados ou eleitos pelos servidores.

4.1.2 Avaliação de desempenho individual (ADI) dos cargos ocupados pelos servidores efetivos na SRE e no órgão central

A Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano é uma das 47 regionais da SEE – MG, com o Porte II e 115 servidores, distribuídos nos seguintes cargos: i) Analista Educacional (ANE); ii) (Analista Inspetor Escolar (ANE IE); iii) Assistente Técnico da Educação Básica (ATB) com Função Gratificada ou Cargo Comissionado; iv) Especialista da Educação Básica (EEB) com Função Gratificada ou Cargo Comissionado; e v) Técnico da Educação (TDE).

Os cargos ATB e EEB são do quadro de magistério, ou seja, especificamente da escola, no entanto, como esses servidores estão prestando serviço na SRE com funções gratificadas e cargos comissionados, são avaliados pelas respectivas chefias imediatas das diretorias.

A SRE é composta por diretorias e divisões, são elas: Diretoria Educacional (DIRE); Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e a Diretoria de Pessoal (DIPE), Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) - Capacitação e Suporte e Serviço de Inspeção Escolar, todos subordinados ao Gabinete.

Ressaltando que apenas servidores efetivos, após a conclusão do estágio probatório e avaliados como aptos pela Avaliação Especial de Desempenho (AED) são submetidos

periodicamente à Avaliação de Desempenho Individual (ADI), Decreto nº 44.559, de 29/06/2007, que regulamenta a ADI do servidor estável ocupante de cargo efetivo. No entanto, a SRE conta com outros colaboradores, tais como: ASB – Auxiliar de Serviços Gerais (contratados); recepcionista (MGS); telefonista (MGS); porteiros (MGS); motoristas (MGS); nutricionista (contratado) e engenheiro civil (MGS). Esses prestadores de serviços não são avaliados pelo o processo da ADI.

O processo de avaliação para os efetivos estáveis, no ano de 2024, iniciou-se em 1º/01/2024 até 31/12/2024. Ressalto que a Avaliação Especial de Desempenho (AED) não é objeto de estudo neste trabalho.

A ADI tem periodicidade anual dividida em duas etapas, e para fazer jus à avaliação o servidor deverá possuir no mínimo 150 dias de efetivo exercício até o dia 30/11/2024 (Férias Regulamentares, Férias – Prêmio, licenças e recessos não são contabilizados como efetivo exercício).

O Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), utilizado pela SEE/MG, consiste no registro da avaliação de desempenho individual do servidor efetivo e da avaliação especial de desempenho do servidor em período de estágio probatório; no tratamento e armazenamento dos resultados da avaliação; e na disponibilização das informações para consulta pelos servidores, órgãos e entidades envolvidas.

O objetivo principal do SISAD é prestar apoio informatizado ao processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos, instituído legalmente pelo Governo do Estado de Minas Gerais.

Neste segundo caso, o público-alvo desta descrição são os servidores lotados na Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano com os seguintes cargos e respectivas atribuições, conforme estabelecido no Edital SEPLAG/SEE Nº 03/2023:

- a) Analista Educacional (ANE) - profissional que exerce as atribuições gerais do cargo, em funções técnico administrativas e técnico-pedagógicas, a critério da Administração, ou seja, exercer atividade profissional específica em nível superior de escolaridade nos setores pedagógico e administrativo no campo da educação, no Órgão Central e nas Superintendências Regionais de Ensino da SEE/MG; elaborar, analisar e avaliar planos, programas e projetos pedagógicos; coordenar, acompanhar, avaliar e redirecionar a execução de propostas educacionais; elaborar normas, instruções e orientações para aplicação da legislação relativa a programas e currículos escolares e à administração de

pessoal, material, patrimônio e serviços; elaborar, executar e acompanhar projetos de capacitação de pessoal e treinamentos operacionais nos vários âmbitos de atuação; proporcionar assistência técnica na elaboração de instrumentos de avaliação do processo educacional e outros;

- b) Analista Educacional/Inspetor Escolar (ANEIE) é responsável por garantir o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE MG), verificando se as escolas estão seguindo as normas e regulamentos vigentes. As atribuições do cargo estão em conformidade com o Anexo II da Lei nº 15.293, de 05 de agosto de 2004.
- c) Técnico da Educação Básica (TDE) - exerce suas atividades no órgão central e nas Superintendências Regionais de Ensino da SEE/MG, participando do processo que envolve o planejamento, a elaboração, a execução e a avaliação do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola; organizar e manter atualizado o sistema de informações legais e regulamentares de interesse da escola; redigir ofícios, exposições de motivos, atas e outros expedientes; coletar, apurar, selecionar, registrar e consolidar dados para elaboração de informações estatísticas e outros.).

Ressalta-se que o Órgão Central/Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), de acordo com o Decreto nº 48.709, de 26/10/2023 que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação em seu artigo 2º – A SEE tem como competência planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado.

O documento referência para esta pesquisa é a Resolução SEPLAG Nº 42, de 11 de junho de 2021, que dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

Portanto, considere as seguintes etapas no processo da Avaliação de Desempenho Individual dos servidores lotados na SRE Coronel Fabriciano.

1ª etapa - Elaboração do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) – Perfil Único do servidor avaliado

O servidor deverá elaborar em conjunto com a Chefia Imediata o Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) Perfil Único até a data 12/04/2024.

Nessa etapa, são acordadas as metas e entregas que deverão ser cumpridas ao longo do período avaliativo. A avaliação será orientada pelo desenvolvimento e análise das competências essenciais e os comportamentos esperados previstos na Resolução SEPLAG nº 42, artigo 6º.

As competências são:

- **Comprometimento Profissional** está diretamente relacionado à ética, responsabilidade e dedicação do servidor no exercício de suas funções, autocrítica, proatividade, aprimoramento profissional e autocontrole.
- **Comunicação** avalia a capacidade do servidor de compartilhar informações relevantes e de maneira oportuna, objetiva, clara e eficaz facilitando a troca de informações entre os usuários e a equipe de trabalho.
- **Foco em Resultados** está associado à capacidade de planejamento, execução e monitoramento de atividades desenvolvidas, com o objetivo de alcançar os resultados desejados de maneira eficiente, ou seja, administração do tempo, qualidade da entrega, visão sistêmica (identifica as interfaces e o impacto de suas ações no trabalho da equipe ou de outras áreas, atuando de forma integrada e colaborativa na definição de soluções) e resiliência.
- **Foco no Usuário** reflete o compromisso do servidor com a qualidade do atendimento que presta ao cidadão, neste caso, profissionais da educação, o aluno, seus familiares e a comunidade escolar. O servidor deve identificar as necessidades, propor soluções, tratar com empatia e respeito, compromisso e disponibilidade com o usuário, Simplificação de procedimentos e da forma de atendimento.
- **Inovação** está diretamente vinculada à capacidade do servidor de adotar novas ideias, posturas, métodos e tecnologias que contribuam para a melhoria dos processos educacionais e eficiência no desempenho das funções, tais como: aplicação de conhecimentos e/ou experiências; postura crítica construtiva; análise de problemas; Solução de problemas, testagem e experimentação, Utilização de dados, informações e evidências e abertura às mudanças.
- **Trabalho em Equipe** envolve cooperação, valorização das habilidades e diversidades, empatia, bom relacionamento interpessoal, flexibilidade ao adaptar-se às diferentes situações de trabalho, troca de conhecimentos, são atributos que agregam responsabilidade na resolução dos problemas e potencializam os resultados.

O termo de avaliação será construído no SISAD embasado na última versão do PGDI – Perfil Único bem, como a escala de avaliação.

No preenchimento do PGDI – Perfil Único é identificada a situação inicial do servidor com a atribuição de notas conforme a escala. A escala dos comportamentos esperados possui as seguintes pontuações, conforme o artigo 11, § 1º, incisos I, II, III, IV e V da Resolução SEPLAG nº 42/2021

Tabela 3 - Comportamentos esperados.

COMPORTAMENTOS	PONTOS
Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação.	0,10,20,30
Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento.	50 ou 60
Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento	70 ou 80
Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	90
Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido, correspondente	100

Fonte: SEPLAG (2021).

Dessa forma, sem o PGDI - Perfil Único não será possível preencher o Instrumento de Avaliação (como as notas das competências e dos comportamentos esperados) no SISAD.

O PDGI é o documento base e predecessor de todo o processo avaliativo.

2ª etapa – Primeiro acompanhamento do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) / Servidor e Chefia Imediata.

Nessa etapa, ocorre a primeira análise no ciclo da Avaliação de Desempenho Individual que é a realização do 1º acompanhamento do PGDI – Perfil único pela Chefia imediata e servidor avaliado (individualmente), prazo até 31/07/2024, onde verifica-se o progresso ou não do servidor com relação à situação inicial descrita no PGDI – Perfil Único, onde será utilizada, novamente, a escala.

De acordo com artigo 10 da Resolução SEPLAG nº 42/2021, §1º - As ações de desenvolvimento poderão ser revistas ao longo dos acompanhamentos realizados. §2º - As competências essenciais e/ou os comportamentos esperados escolhidos poderão ser alterados, ⁴durante os acompanhamentos realizados, em até noventa dias contados antes da data inicial do período de preenchimento do termo de avaliação no ciclo avaliatório.

3ª etapa – Segundo acompanhamento do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) / Servidor e Chefia Imediata.

É nessa etapa que será gerada a última versão do PGDI – Perfil Único que será utilizada pelo sistema SISAD para gerar o Instrumento de Avaliação. O prazo para o processo é 31/10/2024.

4ª etapa – Preenchimento do Instrumento de Avaliação

Conforme o artigo 12 da Resolução SEPLAG nº 42/2021, no momento do preenchimento do Termo de Avaliação do servidor, a chefia imediata e/ou a comissão de avaliação de desempenho deverão se basear no conteúdo do PGDI, especialmente em relação ao nível de desenvolvimento dos comportamentos esperados para o servidor durante o ciclo avaliatório.

A nota final será atribuída no instrumento conforme as competências e comportamentos esperados.

5ª etapa – Da notificação.

A Chefia Imediata ou Secretário da Comissão de Avaliação deverá notificar o servidor sobre o resultado da avaliação em até 20 dias após a conclusão da avaliação pela comissão. O servidor deverá acessar o Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD) e dar ciência eletrônica do resultado obtido em até 20 dias do recebimento da notificação, caso contrário, o

⁴ Observação: Conforme os parágrafos, § 2º - Cada comportamento esperado receberá uma nota de 0 a 100 pontos, de acordo com os conceitos da escala, de que trata o §1º. § 3º - A nota final da Avaliação de Desempenho por Competências do servidor será resultante da média aritmética das pontuações atribuídas aos comportamentos esperados, escolhidos previamente no PGDI.

sistema realizará a ciência à revelia, ou seja, após a notificação gerada pelo sistema o servidor perderá o direito ao recurso.

6ª etapa – Dos recursos

O Decreto Estadual nº 44.559/2007 (ADI) concede ao servidor público o direito a duas instâncias recursais em caso de discordância dos resultados da avaliação, quais sejam, Pedido de Reconsideração (dirigido à comissão de avaliação que avaliou o servidor em até 10 (dez) dias contados da notificação do resultado) e Recurso Hierárquico (dirigido à autoridade máxima do órgão contra a decisão do pedido de reconsideração em até 10(dez) dias contados da notificação do resultado do pedido de reconsideração).

4.1.3 Avaliação de desempenho individual - ADI nas unidades escolares e no âmbito da SRE Coronel Fabriciano

Inicialmente, cabe registrar que o público-alvo da pesquisa desta primeira descrição **são os Vice-Diretores, os servidores das escolas estaduais e os servidores que compõem o quadro da SRE Coronel Fabriciano (Sede), conforme LEI nº 15.293, de 05/08/2004 que institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica, que integram o Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo.**

No caso dos servidores das escolas estaduais, a análise será feita com relação ao Professor da Educação Básica (PEB), que é identificada como professor com habilitação mínima em Licenciatura plena para atuar na regência de turma nos anos iniciais da Educação Básica ou regente de aulas nos anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio, podendo ser das seguintes formas, conforme disposto no Edital SEPLAG/SEE Nº 03/2023:

- a) Especialista em Educação Básica (EEB) - exercer em unidade escolar a supervisão do processo didático como elemento articulador no planejamento, no acompanhamento, no controle e na avaliação das atividades pedagógicas, conforme o plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da unidade escolar; Atuar como elemento articulador das relações interpessoais internas e externas da escola que envolvam os profissionais, os alunos e seus pais e a comunidade;

- b) Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) - profissional com habilitação mínima no nível técnico para exercer suas atividades em unidade escolar, participando do processo que envolve o planejamento, a elaboração, a execução e a avaliação do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola e outros;
- c) Analista de Educação Básica (AEB) - Assistente Social, Fisioterapeuta, Fonoaudiólogo, Psicólogo ou Terapeuta Ocupacional, para atendimento nas unidades da rede estadual de ensino especial, com atuação no âmbito escolar, nos Núcleos de Acolhimento Educacional (NAE), em que esteja prevista sua atuação.

Na SRE Coronel Fabriciano (Sede) participarão da pesquisa os servidores detentores dos cargos: ANE, ANE/IE e TDE.

Os documentos de referência para analisar estas ADI são: **i) Resolução Conjunta SEPLAG/SEE Nº 7.110/2009; ii) Resolução Conjunta SEPLAG/SEE Nº 10.586/2022; iii) LEI nº 15.293, de 05/08/2004.**

Sendo dessa forma, identifica-se as seguintes etapas delineadas no processo de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores lotadas nas escolas da rede estadual de ensino.

1ª etapa - Elaboração do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) do servidor avaliado

O Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) é o documento que conduz todo o processo de Avaliação de Desempenho.

É elaborado individualmente pela chefia imediata e pelo servidor avaliado, sendo o prazo até 12/04/2024.

Nessa etapa, são acordadas as metas e entregas que deverão ser cumpridas ao longo do período avaliativo.

Dessa forma, sem o PGDI não será possível preencher o Instrumento de Avaliação com os descritores no SISAD. O PDGI é o documento base para o processo avaliativo.

O Secretário da Comissão deverá incluir, no SISAD o PDGI, enviado pela Chefia Imediata, selecionando o Ciclo de Avaliação no prazo até 30/04/2024.

2ª etapa – Primeiro acompanhamento do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) / Servidor e Chefia Imediata

Nessa etapa, o servidor e a Chefia Imediata se reúnem para verificar o desempenho do servidor mediante a análise das metas acordadas e/ou repactuação (Chefia imediata e servidor avaliado (individualmente)), e os projetos desenvolvidos no período. O prazo estabelecido pela SEE/MG conforme o cronograma divulgado com antecedência, é até 31/07/2024*. * Oriente-se que entre o preenchimento do PGDI (ANEXO A) e a realização do 1º e 2º acompanhamentos haja um interstício mínimo de 2 a 3 meses.

No PDGI, será atribuído ao servidor o resultado do 1º período de acompanhamento, indicado por letras de A a E, de acordo com a seguinte legenda:

- **A** - Executou as ações e alcançou a meta;
- **B** - Executou as ações e alcançou parcialmente a meta;
- **C** - Executou as ações e não alcançou a meta;
- **D** - Executou parcialmente as ações e não alcançou a meta;
- **E** - Não executou as ações e não alcançou a meta.

3ª etapa – Segundo acompanhamento do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) / Servidor e Chefia Imediata

Será incluído no SISAD o 2º acompanhamento do PGDI para verificação final do cumprimento das metas estabelecidas pela Chefia imediata e pelo servidor avaliado (individualmente), no prazo de até 31/10/2024.

4ª etapa – Preenchimento do Instrumento de Avaliação

A Comissão de Avaliação de Desempenho da escola e a Chefia Imediata deverão avaliar o servidor, e se for necessário, a comissão poderá submetê-lo à entrevista ou a pedido para ter uma perspectiva sobre a ótica do servidor do seu desempenho no processo, caso detecte alguma irregularidade ou discrepância. A atribuição da nota será dada utilizando o Instrumento de Avaliação que contém os 4 (quatro) critérios avaliados de acordo com o cargo, seus respectivos

descritores e pesos. A Comissão atribuirá a nota no período de 1º/11/2024 a 31/12/2024, e o Secretário da Comissão preencherá no SISAD (Sistema de Avaliação de Desempenho) o Termo de Avaliação/Instrumento de Avaliação com as notas obtidas nos critérios registrando a nota total alcançada na ADI, que totaliza no máximo 100 pontos, conforme descrito no ANEXO A.

5ª etapa – Da notificação do resultado obtido

A Chefia Imediata ou Secretário da Comissão de Avaliação deverá notificar o servidor sobre o resultado da avaliação em até 20 dias após a conclusão da avaliação pela comissão. O servidor deverá acessar o sistema SISAD (Sistema de Avaliação de Desempenho) e dar ciência eletrônica do resultado obtido em até 20 dias do recebimento da notificação, caso contrário, o sistema realizará a ciência à revelia, ou seja, após a notificação gerada pelo sistema o servidor perderá o direito ao recurso.

O Ciclo da Avaliação de 2024 (Comissão de Avaliação de Desempenho) finaliza em 31/12/2024.

6ª etapa – Dos recursos

O Decreto Estadual nº 44.559/2007 (ADI) concede ao servidor público o direito a duas instâncias recursais em caso de discordância dos resultados da avaliação, quais sejam, Pedido de Reconsideração (dirigido à comissão de avaliação que avaliou o servidor em até 10 (dez) dias contados da notificação do resultado) e Recurso Hierárquico (dirigido à autoridade máxima do órgão contra a decisão do pedido de reconsideração em até 10(dez) dias contados da notificação do resultado do pedido de reconsideração).

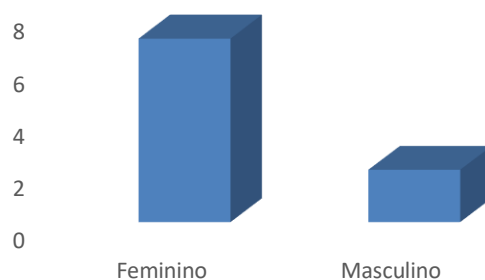
4.2. Identificando fragilidades no processo de ADI: pré-teste

Para responder ao segundo objetivo específico foi realizado um questionário, semiestruturado, que segue em apêndice a este trabalho. A apresentação que segue é apenas um pré-teste com fins a validação do instrumento de coleta.

O questionário teste foi enviado para servidores efetivos, sendo 7 da SRE Coronel Fabriciano (Sede) e 2 de escolas, totalizando 9 participantes. O resultado da pesquisa será demonstrado por meio de gráficos e tabelas.

Inicialmente, identifica-se e caracteriza-se o respondente, conforme ilustra o gráfico 4.

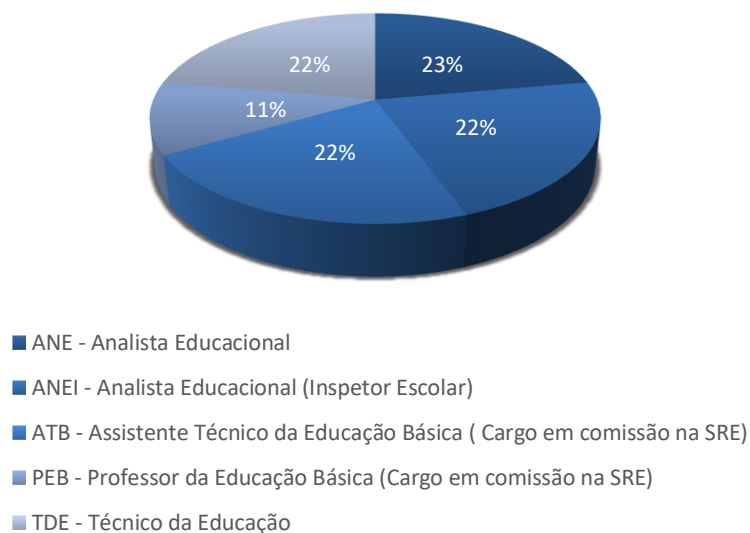
Gráfico 4 - Números de respondentes por gênero.



Fonte: elaboração própria.

* Os dados foram agrupados em categorias como masculino, feminino e outras opções, se aplicável, permitindo identificar a proporção de cada grupo entre os respondentes, conforme o gráfico 4.

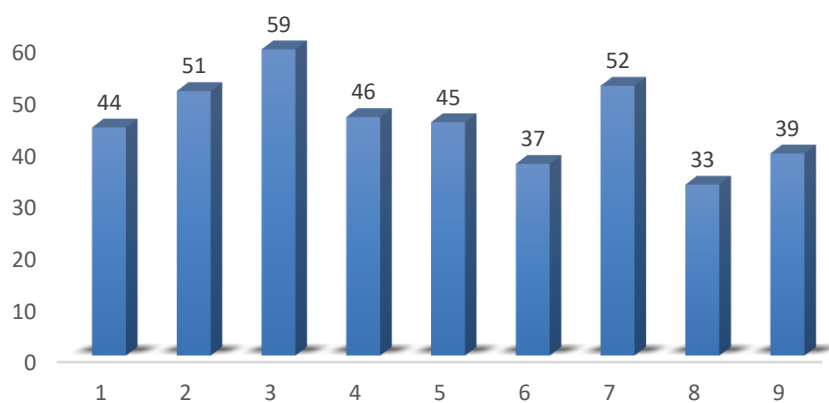
Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes por cargo.



Fonte: elaboração própria.

* Os dados foram categorizados em diferentes funções desempenhadas pelos pesquisados, permitindo observar a prevalência de cada cargo no total de respondentes, conforme demonstrado no gráfico 5.

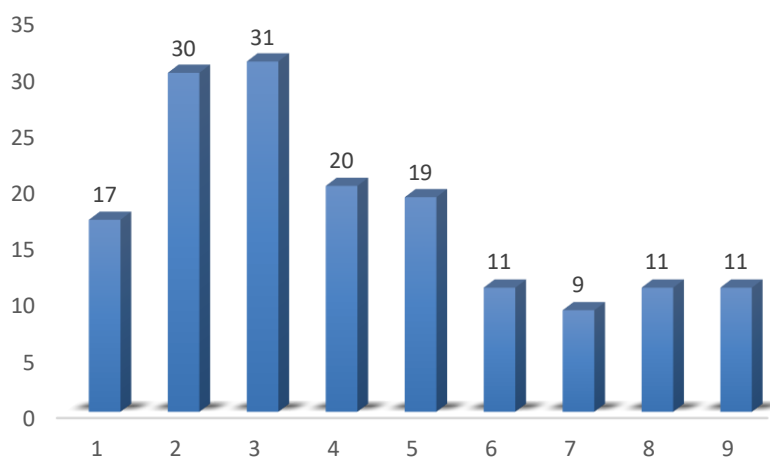
Gráfico 6 - Distribuição etária dos participantes da pesquisa.



Fonte: elaboração própria.

* As faixas etárias foram agrupadas em intervalos específicos, demonstrando a concentração predominante de idade dos respondentes e identificando possíveis padrões demográficos relevantes, conforme gráfico 6.

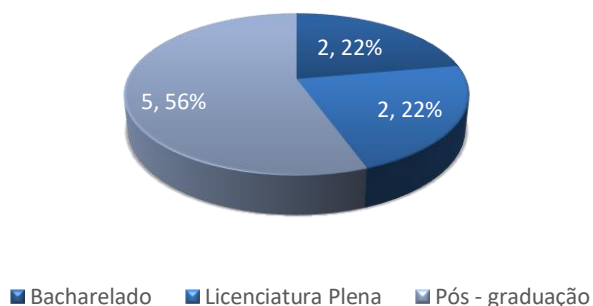
Gráfico 7 - Tempo de efetivo exercício dos participantes na SEE/SRE Coronel Fabriciano.



Fonte: elaboração própria.

* A representação gráfica, categorizada por intervalos de anos, permite identificar a experiência acumulada dos respondentes e a proporção de funcionários com maior ou menor tempo de atuação em seus respectivos cargos, conforme o gráfico 7.

Gráfico 8 - A figura mostra a formação acadêmica dos participantes da pesquisa.



Fonte: elaboração própria.

* Os dados foram organizados por níveis de escolaridade, como ensino médio, graduação, pós-graduação, entre outros, demonstrando o grau de qualificação dos servidores respondentes.

Além dos dados descritivos, o instrumento de coleta fez afirmativas específicas, a fim de identificar possíveis fragilidades da ADI, seguindo o método da escala de *Likert*. Na sequência, apresenta-se as respostas:

Tabela 4 - Análise dos resultados do questionário/pré-teste.

(Continua)

AFIRMATIVAS/ PRÉ - TESTE	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q1 - A Avaliação de Desempenho Individual é um processo necessário no âmbito da Administração Pública, pois atinge o objetivo de melhorar a prestação do serviço público e promove o desenvolvimento individual e profissional do servidor.	18%	55%	0%	0%	27%
Q2 - A Avaliação de Desempenho Individual deve ser vinculada a processos formativos para o aprimoramento profissional.	64%	27%	0%	0%	10%
Q3 - Professores capacitados podem inovar no processo de ensino - aprendizagem criando metodologias adequadas à realidade escolar.	64%	18%	0%	0%	18%
Q4 - A ADI deve considerar a aplicação, na prática, dos conhecimentos adquiridos nos processos formativos.	55%	36%	10%	0%	0%
Q5 - A capacitação continuada dos servidores efetivos deve ser uma prioridade para as políticas públicas educacionais.	73%	18%	10%	0%	0%

Tabela 4 - Análise dos resultados do questionário/pré-teste.

AFIRMATIVAS/ PRÉ - TESTE	(Continuação)				
	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q6 - Os processos formativos devem ser ofertados aos servidores ao longo do período da ADI, e não após a sua conclusão.	55%	45%	0%	0%	0%
Q7 - A Administração Pública deve promover e estimular a participação dos servidores/professores nas capacitações durante todo o processo avaliativo.	45%	45%	10%	0%	0%
Q8 - A SEE - MG deve fornecer instrumentos de capacitação para os servidores efetivos durante a ADI, como plataformas de ensino online, fomentando as parcerias com as instituições de ensino superior e fundações.	55%	45%	0%	0%	0%
Q9 - A avaliação de desempenho, a cada PGDI (Plano de Gestão do Desempenho Individual), deve incluir feedback sobre as áreas em que o servidor necessita de aprimoramento e direcioná-lo para capacitação, e não se resumir à formalidade de preenchimento dos formulários.	55%	36%	10%	0%	0%

Tabela 4 - Análise dos resultados do questionário/pré-teste.

AFIRMATIVAS/ PRÉ - TESTE	(Continuação)				
	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q10 - Os servidores que participam de capacitações regulares e alcançam o aprimoramento profissional no desempenho de suas funções, seja no âmbito escolar ou na SRE, tendem a ser mais motivados.	36%	45%	19%	0%	0%
Q11 - A capacitação continuada dos servidores efetivos deve ser integrada como um critério permanente na Avaliação de Desempenho Individual para o aprimoramento profissional.	55%	36%	0%	0%	9%
Q12 - Os descritores da Avaliação de Desempenho Individual permitem uma avaliação adequada de acordo com as funções exercidas no âmbito escolar, destacando todos os pontos fortes e gerenciando os pontos fracos dos servidores.	9%	18%	36%	10%	27%
Q13 - Os acompanhamentos durante a ADI têm ação efetiva no aprimoramento profissional e individual dos servidores.	10%	27%	27%	9%	27%
Q14 - Os resultados de desempenho da unidade e as boas práticas gerenciais são reconhecidos nos processos avaliativos e compartilhados entre os servidores.	9%	9%	18%	0%	64%

Tabela 4 - Análise dos resultados do questionário/pré-teste.

AFIRMATIVAS/ PRÉ - TESTE					(Continuação)
	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q15 - Os dados obtidos no processo da ADI estão alinhados com as metas previamente definidas.	0%	27%	27%	0%	46%
Q16 - O desempenho profissional dos indivíduos fornece informações acerca do desempenho da unidade.	18%	46%	18%	0%	18%
Q17 - Por meio dos resultados obtidos na ADI, observa-se a concentração de esforços para o alcance do nível de resultado pactuado.	18%	0%	27%	9%	46%
Q18 - A ADI atual compreende uma ferramenta cujos indicadores estão bem definidos ao longo de todo o processo.	0%	0%	18%	9%	73%
Q19 - Os servidores controlam o seu próprio trabalho e são, eles mesmos, os responsáveis pelo o seu aperfeiçoamento profissional.	0%	18%	46%	18%	18%
Q20 - O desenvolvimento profissional dos servidores no âmbito da Administração Pública está vinculado tanto às características pessoais do servidor, quanto ao suporte e às oportunidades proporcionadas pela instituição em que atua.	27%	46%	18%	0%	9%

Tabela 4 - Análise dos resultados do questionário/pré-teste.

AFIRMATIVAS/ PRÉ - TESTE	(Conclusão)				
	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q21 - A Avaliação de Desempenho Individual pode ser concebida como um instrumento que facilita a otimização da gestão de pessoal na Administração Pública.	27%	46%	18%	0%	9%
Q22 - Para ser eficaz, é necessário que o processo avaliativo seja capaz de criar oportunidades de formação que permitam aos indivíduos adquirir novas competências, habilidades e atitudes.	64%	27%	9%	0%	0%
Q23 - A Avaliação de Desempenho é um processo que estimula a valorização profissional do servidor, orientando - o cada vez mais para o desenvolvimento de suas competências.	18%	9%	27%	9%	37%
Q24 - A Avaliação de Desempenho é um procedimento que ocorre continuamente até a conclusão de uma etapa ou período.	0%	27%	27%	0%	46%
Q25 - A Avaliação de Desempenho, frequentemente, ocorre comparando resultados com o PGDI do servidor.	0%	36%	18%	10%	36%

Fonte: elaboração própria.

Por fim, foram realizadas algumas perguntas abertas, descritas abaixo com as respectivas respostas.

Q26 - Corrija as afirmativas anteriores que são divergentes da sua perspectiva sobre a Avaliação de Desempenho Individual.

- Estão de acordo com o que penso.
- Q19, os docentes não controlam/mensuram seu próprio trabalho.
- A ADI deveria ser um processo de aprimoramento e formação continuada, mas é tratada no âmbito da Administração pública como uma forma burocrática do Estado legitimar seus próprios procedimentos, centralizando o servidor como única variável considerável na eficácia do funcionalismo
- Q13 acompanhamentos não são efetivos; Q14 não consigo perceber esse compartilhamento nos processos; Q15 não me parecem bem alinhados; não visualizo a concentração de esforços para melhorar determinados resultados;
- Q10- Concordo com a afirmativa, no entanto, a motivação do servidor depende também de fatores externos, como por exemplo, apoio da equipe gestora, e liberdade de criação. Q18 e Q23 A ADI atual não ressalta as especificidades das funções, e tendem a generalizar as competências o que pode gerar uma má interpretação das qualidades e deficiências do servidor, Q19 o docente deve ter a liberdade para amplo desenvolvimento de suas funções, no entanto, deve haver um alinhamento entre conjunto (escola, gestão, família) para perfeito desenvolvimento do "Ser" ao qual são responsáveis.
- O instrumento de avaliação atual, não tem finalidade real para a administração pública. Pois não retrata as reais atividades dos servidores.
- A avaliação de desempenho não estimula a valorização pessoal do servidor.

Q27 - Sugira novas afirmativas que tenham relevância no processo de avaliação e que não foram apontadas no questionário.

- Aperfeiçoamento de acordo com o cargo.
- Nada a sugerir.

- Os Indicadores da ADI contemplam habilidades e competências específicas de cada cargo/função da SEE/MG.
- Salientar a existência de variáveis estruturais no âmbito da unidade de exercício que influenciam no desempenho e devem ser consideradas.
- O resultado da avaliação deve ser tratado como um processo coletivo da organização.
- Nada a acrescentar.
- Sem sugestões.

Q28 - A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) deveria considerar outros descritores de aferição além do desempenho do servidor, como infraestrutura de trabalho, assiduidade, pontualidade, remuneração, entre outros fatores.

- Sim.
- Infraestrutura de trabalho interfere diretamente no desempenho, bonificação de acordo com a nota da avaliação (motivação para o servidor melhorar e se aprimorar).
- Sim.

Q29 - Quais outros descritores relacionados à Avaliação de Desempenho Individual (ADI) você acredita serem relevantes para o aumento de desempenho dos servidores?

- Condições de trabalho, apuração de entregas, sistema de bonificações.
- Conhecimento técnico, flexibilidade, atualização profissional, produtividade.
- Resultados das atuações dos servidores junto à comunidade escolar.
- Participação do servidor em cursos de formação oferecidos por instituições conceituadas e em projetos educativos relevantes à comunidade escolar.

4.3 Análise dos Resultados da Pesquisa - dados coletados do questionário

A formação continuada do servidor público constitui um processo dinâmico, sustentado por práticas administrativas articuladas, que visam ao aperfeiçoamento profissional e ao fortalecimento de uma cultura de mérito no serviço público. Nesse cenário, a avaliação de desempenho assume um papel relevante, pois representa um instrumento fundamental para

assegurar ao servidor o direito à ascensão na carreira, em consonância com o desenvolvimento das competências e responsabilidades. É por meio dessa avaliação que a administração pública identifica o potencial do servidor para exercer funções.

A Avaliação de desempenho foi consolidada pela com a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que incluiu o inciso III ao §1º do artigo 41 da Constituição Federal.

No entanto, as práticas avaliativas mantiveram-se baseadas em modelos hierárquicos e pouco objetivos, o que limitou o reconhecimento da avaliação de desempenho como instrumento formativo e indutor da aprendizagem contínua no âmbito do serviço público.

No contexto da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), a avaliação de desempenho individual (ADI) é o instrumento que permite aferir o desempenho funcional dos servidores, conforme estabelecido no Decreto nº 44.559/2007, alterado pelo Decreto nº 48.187/2021, e deve, por conseguinte, subsidiar o planejamento das ações de formação e aperfeiçoamento voltadas para o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias ao exercício eficiente das funções, seja, no âmbito escolar ou administrativo.

Logo, a Avaliação de desempenho Individual (ADI) deve fornecer à Administração Pública subsídios para a gestão dos dados referentes ao desempenho do servidor no desenvolvimento de suas funções. Sendo os dados imprescindíveis para alinhar metas e objetivos pactuados com chefia imediata e contribuir para a melhoria das políticas públicas de gestão de pessoal.

Dessa forma, a análise dos resultados obtidos nesta pesquisa possibilita compreender em que medida os servidores da circunscrição da SRE Coronel Fabriciano conhecem e reconhecem a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) como ferramenta de apoio à formação continuada e ao aprimoramento das práticas profissionais.

Os dados obtidos com a aplicação do questionário híbrido estruturado no *Google Forms*, com 5 questões abertas e 25 questões fechadas elaboradas na escala *Likert*, com 5 opções de respostas: Concordo, Concordo Totalmente, Neutro, Discordo e Discordo Totalmente. Essa metodologia favoreceu a triangulação dos dados.

O questionário foi aplicado no interstício de 04/06/2025 a 30/07/2025, aos 1.677 servidores efetivos pertencentes à circunscrição da SRE Coronel Fabriciano.

A escolha pelo questionário fundamentou-se na necessidade de alcançar um número representativo de respondentes, contemplando os cargos dos quadros de magistério e administrativo e as experiências profissionais em suas respectivas funções, considerando as

características multifacetadas do objeto de estudo, que transita entre as dimensões normativas, pedagógicas, administrativas, gerenciais e subjetivas. Desse modo, foi possível captar as perspectivas dos servidores sobre o fenômeno pesquisado, que talvez não ficassem perceptíveis com outro instrumento de pesquisa.

As questões no questionário dialogaram com os princípios da Administração Pública, os quais orientam a avaliação de políticas públicas e as práticas institucionais, e no campo da gestão educacional, produziram evidências empíricas capazes de subsidiar as decisões da SEE/MG no aperfeiçoamento dos processos de avaliação e de formação continuada, tornando sua atuação mais responsiva e comprometida com a qualidade.

Portanto, as questões do questionário não visaram apenas a obtenção de dados, mas sim, gerar insumos que permitissem analisar as perspectivas dos servidores sobre o modo de operacionalização da ADI e como seria sua articulação com a formação continuada para a promoção do desenvolvimento profissional no âmbito da SEE/MG.

Na visão de Nóvoa (1995), o desenvolvimento profissional não se reduz a cursos ou atividades pontuais, mas envolve a construção da identidade docente, apoiada em processos reflexivos e colaborativos.

Os dados coletados constituíram a base desta pesquisa, pois permitiram estabelecer os vínculos entre a prática vivenciada pelos sujeitos pesquisados, a metodologia escolhida e o referencial teórico.

A aplicação do questionário, portanto, foi uma escolha coerente com o delineamento do estudo de caso, com a intenção de revelar a complexidade subjacente do ciclo avaliatório e da ausência de práticas de formação continuada.

Bardin (1977), define a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977, p. 47).

Após a coleta, os dados de todas as questões fechadas foram tratados no Excel, conforme os fragmentos das planilhas a seguir:

Tabela 5 - Fragmento do tratamento dos dados no EXCEL.

Cargo	Q3 - Professores capacitados podem inovar no processo de ensino - aprendizagem criando novas metodologias adequadas à realidade escolar.				
	Concordo	Concordo Totalmente	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
PEB - Professor(a) da Educação Básica	53	40	4	0	0
ANE - Analista Educacional	3	6	1	0	0
TDE - Técnico da Educação Básica	5	3	2	0	0
ANE I - Inspetor Escolar	1	2	0	0	0
EEB - Especialista da Educação Básica	7	9	0	0	0
ATB - Assistente da Educação Básica	7	6	0	0	0
Total	76	66	7	0	0

Fonte: elaboração própria.

Tabela 6 - Fragmento do tratamento dos dados no EXCEL (conversão para porcentagem).

Cargo	Q3 - Professores capacitados podem inovar no processo de ensino - aprendizagem criando novas metodologias adequadas à realidade escolar.				
	Concordo	Concordo Totalmente	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
PEB - Professor(a) da Educação Básica	54,6%	41,2%	4,2%	0,0%	0,0%
ANE - Analista Educacional	30,0%	60,0%	10,0%	0,0%	0,0%
TDE - Técnico da Educação Básica	50,0%	30,0%	20,0%	0,0%	0,0%
ANE I - Inspetor Escolar	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%
EEB - Especialista da Educação Básica	43,8%	56,2%	0,0%	0,0%	0,0%
ATB - Assistente da Educação Básica	53,8%	46,2%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: elaboração própria.

A pesquisa, delineada como estudo de caso de natureza exploratória-descritiva, adotou uma abordagem mista apoiada em dados quantitativos, o que possibilitou não apenas mensurar padrões de concordância, divergência e neutralidade, mas também compreender os significados atribuídos pelos pesquisados às práticas avaliativas e formativas vivenciadas.

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) vinculada à formação continuada, foco central desta pesquisa, emerge da literatura de gestão de pessoas como instrumento estratégico para alinhar as competências individuais às metas organizacionais. No entanto, conforme alertam Borges-Andrade e Abbad (2006), a efetividade desse mecanismo depende de sua integração com políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), sob pena de transformar-se em mera formalidade burocrática.

O exame empírico realizado permite verificar até que ponto essa articulação se materializa na prática da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), conforme as percepções dos diferentes segmentos (cargos) que compõem o quadro das carreiras do magistério.

Nesta seção, apresenta-se uma análise detalhada dos resultados obtidos a partir da aplicação do questionário aos servidores efetivos da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano.

O estudo articulou dados mistos, em consonância com a natureza exploratório-descritiva da pesquisa e com o delineamento de estudo de caso, permitindo identificar padrões, divergências e potenciais contribuições para a gestão pública educacional do Estado de Minas Gerais.

A interpretação dos dados obtidos buscou integrar as estatísticas descritivas com o referencial teórico e a metodologia adotada, a fim de oferecer uma compreensão abrangente do fenômeno investigado.

De acordo com Bardin (1977, p. 34), “a descrição analítica funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

O estudo dos resultados concentra-se por meio da técnica de análise de conteúdo, buscando compreender suas particularidades e aplicabilidades. Embora as fases iniciais do processo científico também sejam fundamentais, o foco aqui recai sobre o momento da interpretação dos dados. Diversas metodologias podem ser empregadas em pesquisas distintas, mas a análise de conteúdo tem se destacado nas investigações qualitativas.

Nessa linha de pensamento, Campos (2004, p.611) evidencia que:

No universo das pesquisas qualitativas, a escolha de método e técnicas para a análise de dados, deve obrigatoriamente proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos no período de coleta (corpus), tal fato se deve, invariavelmente, à pluralidade de significados atribuídos ao produtor de tais dados, ou seja, seu caráter polissêmico numa abordagem naturalística. Um método muito utilizado na análise de dados qualitativos é o de análise de conteúdo, compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento.

Sendo assim, a análise de dados qualitativos busca compreender o contexto estudado a partir das experiências e percepções individuais dos participantes.

Os resultados interpretativos são construídos com base na diversidade e na pluralidade de visões manifestadas de maneira singular no âmbito que o servidor está inserido. Ao levar em conta essas especificidades, amplia-se a possibilidade de reconhecer tanto concordâncias quanto divergências em relação ao fenômeno investigado, o que permite elaborar inferências capazes de confirmar ou questionar a hipótese estabelecida pela pesquisa.

De acordo com Nóvoa (1995, p. 28), “A formação passa pela experimentação, pela inovação, pelo ensaio de novos modos de trabalho pedagógico. E por uma reflexão crítica sobre

a sua utilização. A formação passa por processo de investigação, diretamente articulados com as práticas educativas”.

Conforme aponta Flick (2009), a pesquisa qualitativa é relativamente recente e se desenvolveu paralelamente em diferentes áreas do conhecimento, cada uma estruturada por fundamentos teóricos próprios, visões específicas de realidade e abordagens metodológicas singulares.

Qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação. Como tal, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo "consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem" (Creswell, 2007, p. 194).

A seção de análise dos resultados foi organizada em eixos: EIXO I (ADI como instrumento de desenvolvimento profissional); EIXO II (Integração entre ADI e Formação continuada); EIXO III (*Feedback* e acompanhamento); EIXO IV (Critérios e descritores avaliativos da ADI); EIXO V (Responsabilidade pelo desenvolvimento profissional); EIXO V (Motivação e desempenho).

A discussão integrada, na qual os achados são confrontados com o referencial teórico e com as implicações práticas para a gestão da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG).

4.3.1 Caracterização da Amostra

Em relação à abordagem, a adoção do método qualitativo – descritivo e o estudo de caso mostraram-se pertinentes aos propósitos da pesquisa, uma vez que possibilitaram compreender as percepções dos respondentes, ou seja, os servidores efetivos da circunscrição da SRE Coronel Fabriciano, sobre a Avaliação Individual de Desempenho (ADI). A escolha revelou-se adequada para captar nuances, divergências, convergências e interpretações do ciclo avaliatório que ultrapassam os limites de uma análise meramente quantitativa, permitindo identificar como a avaliação é percebida e vivenciada no cotidiano institucional (escolas e SRE) dos servidores.

Quanto à natureza, o estudo caracterizou-se como exploratório, por buscar proporcionar maior familiaridade com o fenômeno investigado e aprofundar a compreensão acerca da percepção da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) pelos servidores.

Conforme os autores Prodanov e Freitas (2013), as pesquisas de natureza exploratórias são desenvolvidas com o propósito de ampliar o conhecimento sobre determinado tema ou objeto, subsidiar hipóteses permitindo ao pesquisador identificar aspectos, relações e variáveis relevantes que servirão de base para análises mais consistentes e para futuras investigações.

Nesse contexto, o autor Gil (2008, p. 27) denota que:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

Quanto ao objetivo, o estudo de caso configura-se como descritivo, uma vez que busca descrever as características do fenômeno analisado e, quando aplicável, estabelecer relações entre as variáveis. Em consonância com Gil, pesquisas descritivas tendem a utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática, para assegurar comparabilidade e consistência das informações (Gil, 2008).

Conforme ressalta Gil (2008), as pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, figuram entre as modalidades mais utilizadas nas investigações sociais voltadas à aplicação prática. Esse tipo de pesquisa é amplamente requisitado por instituições educacionais, empresas e organizações públicas, por possibilitar a compreensão de fenômenos específicos e subsidiar processos de decisão e aprimoramento institucional.

Os resultados apresentados nas tabelas e nas análises descritivas evidenciam, portanto, que a abordagem qualitativa - descritiva confirmou que a avaliação de desempenho não pode ser apenas um procedimento técnico, mas sim um instrumento essencial de gestão de pública de pessoas e de formação continuada no âmbito da SEE/MG.

A amostra do estudo foi composta por 149 servidores efetivos, distribuídos proporcionalmente entre os diferentes cargos existentes nos quadros de magistério e administrativo da SEE/MG na circunscrição da SRE Coronel Fabriciano.

O quadro amostral projetava, inicialmente, 312 participantes, mas a coleta efetiva atingiu aproximadamente 47,75% desse total, o que corresponde a uma taxa de resposta significativa e que assegura a validade da pesquisa.

Observou-se maior representatividade no cargo de Professor da Educação Básica (PEB), com 97 respondentes (65,2%), Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATB), com 13

respondentes (8,7%), Especialistas em Educação Básica (EEB), com 16 respondentes (10,7%), Analistas Educacionais (ANE), com 10 respondentes (6,7%), Analistas Educacionais - Inspectores Escolares (ANEI), com 3 respondentes (2,0%), e Técnicos da Educação Básica (TDE), com 10 respondentes (6,7%). Essa distribuição reflete a composição real do quadro de servidores, assegurando representatividade.

Tabela 7 - Amostra coletada proporcional ao número de servidores por cargo.

Cargo	Quantidade Total	Proporção (%)	Amostra proporcional	Dado coletado
ANE	35	2,09%	7	10
ANEIE	19	1,13%	4	3
TDE	37	2,21%	7	10
ATB	136	8,11%	25	13
EEB	110	6,56%	20	16
PEB	1340	79,90%	249	97
Total	1677	100%	312	149

Fonte: elaboração própria

4.3.1.1 Fórmulas utilizadas e Cálculos - Estatística Amostral

Amostra mínima para uma população infinita.

$$n1 = z^2 \times p(1-p) / E^2 = (1,96)^2 \times 0,5(1 - 0,05)^2 = 384,16$$

Correção para amostra finita.

$$N \times n1 = 1.677 \times 384,16 = 644.236,32$$

$$n = \frac{N \times n1}{N + n1 - 1} = \frac{644.236,32}{2.060,16} = 312,71$$

Cálculo da margem de erro

$$E = z \times \frac{\sqrt{p(p-1)}}{n}$$

$$\sqrt{\frac{p(1-P)}{n}} = \sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{149}} = \sqrt{\frac{0,25}{149}} = 0,04096$$

$$\sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = \sqrt{\frac{1.677-149}{1.667-1}} = \sqrt{\frac{1.528}{1.666}} = \sqrt{0,9171} = \mathbf{0,957}$$

$$E = 1,96 \times 0,4096 = \mathbf{0,803}$$

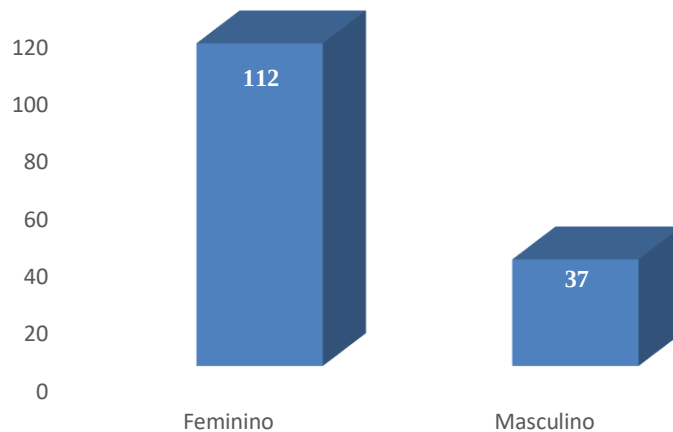
$$E_{\text{Correção}} = 0,803 \times 0,957 = \mathbf{0,768}$$

$$E_{\text{Correção}} \approx \mathbf{7,7\%}$$

Onde:

- E = margem de erro (0,768);
- E Correção = 7,7%;
- IC = Intervalo de Confiança (95%);
- α = nível de significância (0,05);
- z = valor da distribuição normal correspondente ao nível de confiança (para 95%, z = 1,96);
- p = proporção esperada (máximo em 0,5);
- n = tamanho da amostra coletada (149);
- N = 1.677.

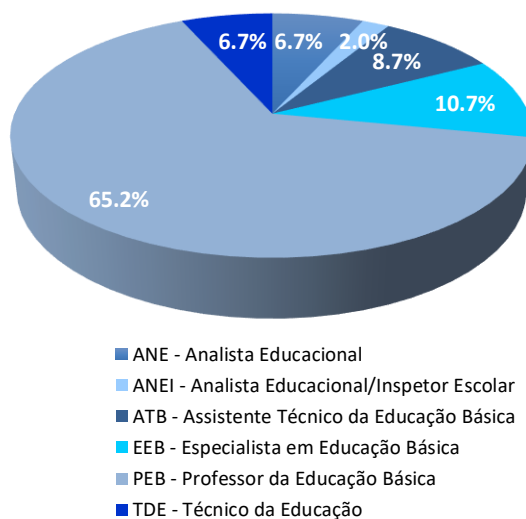
Gráfico 9 - Número participantes da pesquisa de acordo com o gênero.



Fonte: elaboração própria.

* O resultado da coleta foi agrupado em categorias como masculino e feminino permitindo identificar a proporção de cada grupo entre os respondentes da pesquisa, de acordo com o gráfico 9.

Gráfico 10 - Distribuição dos respondentes acordo com os seus cargos.

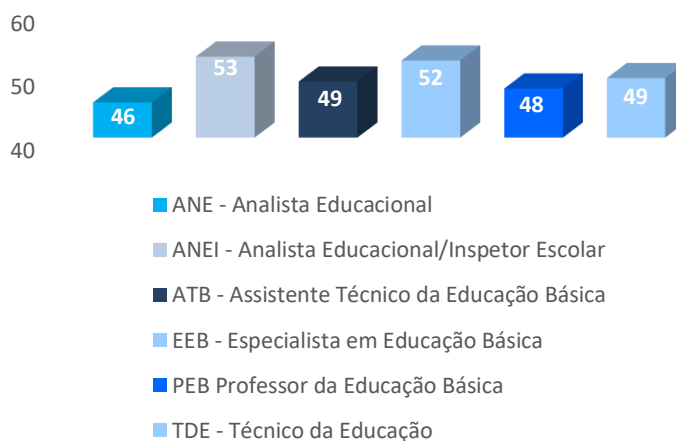


Fonte: elaboração própria.

* Os dados foram categorizados pelas diferentes funções desempenhadas pelos pesquisados nos âmbitos escolar e SRE, permitindo observar a prevalência de cada cargo no total de respondentes, conforme o gráfico 10.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977, p. 117).

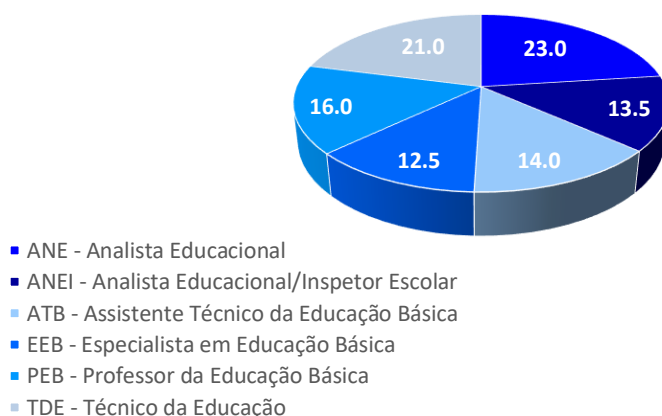
Gráfico 11 - Distribuição etária dos respondentes da pesquisa.



Fonte: elaboração própria.

* A faixa etária foi organizada em intervalos específicos, com base na média simples das idades dos respondentes por cargo ocupado, permitindo observar a concentração predominante de idade e identificar os possíveis padrões demográficos relevantes, conforme o gráfico 11.

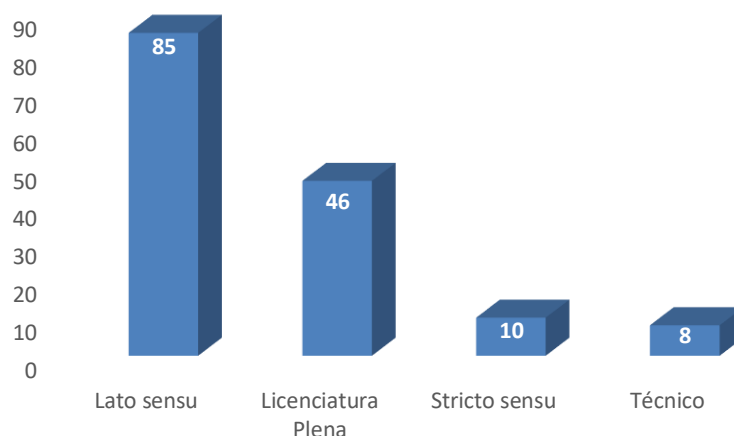
Gráfico 12 - Tempo de efetivo exercício dos respondentes da pesquisa.



Fonte: elaboração própria.

* A representação gráfica permite identificar a experiência profissional acumulada dos respondentes com maior ou menor tempo de efetivo exercício, calculada pela média simples, em seus respectivos cargos na SEE/MG, conforme o gráfico 12.

Gráfico 13 - Percentual referente à formação acadêmica dos participantes da pesquisa.



Fonte: elaboração própria.

* Os dados foram organizados pelos seguintes níveis de escolaridade: técnico, graduação superior (Licenciatura Plena) e pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*) demonstrando o grau de qualificação dos servidores pesquisados, de acordo com a demonstração no gráfico 13.

4.3.2 Resultados Finais da Pesquisa: a integração entre a Avaliação de Desempenho e Formação Continuada

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário aos servidores efetivos na circunscrição da Superintendência Regional de Ensino Coronel Fabriciano (SRE) evidenciando a percepção dos servidores respondentes sobre o processo da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) vinculada à formação continuada.

A análise associou os dados quantitativos e qualitativos, em consonância com a natureza exploratória-descritiva da pesquisa e com o delineamento do estudo de caso, permitindo identificar padrões, divergências, concordâncias e potenciais contribuições para a gestão pública educacional na SEE/MG. A interpretação dos dados buscou integrar os resultados com o referencial teórico e a metodologia adotada, objetivando oferecer uma compreensão abrangente do fenômeno investigado.

A tabela a seguir representa a análise percentual dos respondentes, por cargo, em cada uma das questões.

Tabela 8 - Tabela de Análise dos resultados do questionário em (%)

(Continua)

AFIRMATIVAS	CARGO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q1 - A Avaliação de Desempenho Individual é um processo necessário no âmbito da Administração Pública, pois atinge o objetivo de melhorar a prestação do serviço público e promove o desenvolvimento individual e profissional do servidor.	PEB	56,7%	27,8%	6,2%	8,3%	1,0%
	ANE	40,0%	40,0%	10,0%	10,0%	0,0%
	TDE	71,4%	14,3%	14,3%	0,0%	0,0%
	ANEI	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	37,50%	37,50%	6,25%	6,25%	12,50%
	ATB	46,2%	53,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Q2 - A Avaliação de Desempenho Individual deve ser vinculada a processos formativos para o aprimoramento profissional.	PEB	56,7%	24,7%	14,4%	4,2%	0,0%
	ANE	60,0%	20,0%	10,0%	10,0%	0,0%
	TDE	71,4%	14,3%	14,3%	0,0%	0,0%
	ANEI	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	37,5%	37,5%	6,3%	6,3%	12,4%
	ATB	46,2%	53,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Q3 - Professores capacitados podem inovar no processo de ensino - aprendizagem criando metodologias adequadas à realidade escolar.	PEB	54,6%	41,2%	4,2%	0,0%	0,0%
	ANE	30,0%	60,0%	10,0%	0,0%	0,0%
	TDE	50,0%	30,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	ANEI	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	43,8%	56,2%	0,0%	0,0%	0,0%
	ATB	53,8%	46,2%	0,0%	0,0%	0,0%

Tabela 8 - Tabela de Análise dos resultados do questionário em (%)

						(Continuação)
AFIRMATIVAS	CARGO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q4 - A ADI deve considerar a aplicação, na prática, dos conhecimentos adquiridos nos processos formativos.	PEB	62,9%	19,6%	12,3%	5,2%	0,0%
	ANE	30%	50%	10%	10%	0
	TDE	66,7%	11,1%	22,2%	0,0%	0,0%
	ANEI	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	62,4%	25,0%	6,3%	6,3%	0,0%
	ATB	61,5%	38,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Q5 - A capacitação continuada dos servidores efetivos deve ser uma prioridade para as políticas públicas educacionais.	PEB	50,4%	35,1%	10,3%	2,1%	2,1%
	ANE	30,0%	60,0%	10,0%	0,0%	0,0%
	TDE	55,6%	33,3%	11,1%	0,0%	0,0%
	ANEI	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	31,3%	62,4%	6,3%	0,0%	0,0%
	ATB	46%	54%	0%	0%	0%
Q6 - Os processos formativos devem ser ofertados aos servidores ao longo do período da ADI, e não após a sua conclusão.	PEB	45,4%	24,7%	19,6%	7,2%	3,1%
	ANE	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%
	TDE	50,0%	20,0%	30,0%	0,0%	0,0%
	ANEI	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%
	EEB	50,0%	25,0%	6,3%	12,4%	6,3%
	ATB	38,5%	15,3%	30,8%	7,7%	7,7%

Tabela 8 - Tabela de Análise dos resultados do questionário em (%)

(Continuação)

AFIRMATIVAS	CARGO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q7 - A Administração Pública deve promover e estimular a participação dos servidores/professores nas capacitações durante todo o processo avaliativo.	PEB	53,6%	33,0%	10,3%	2,1%	1,0%
	ANE	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	TDE	60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	ANEI	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	50,0%	43,7%	6,3%	0,0%	0,0%
	ATB	53,8%	46,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Q8 - A SEE - MG deve fornecer instrumentos de capacitação para os servidores efetivos durante a ADI, como plataformas de ensino online, fomentando as parcerias com as instituições de ensino superior e fundações.	PEB	50,6%	33,0%	14,4%	1,0%	1,0%
	ANE	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	TDE	50,0%	30,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	ANEI	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	50,0%	43,7%	6,3%	0,0%	0,0%
	ATB	38,5%	53,8%	7,7%	0,0%	0,0%
Q9 - A avaliação de desempenho, a cada PGDI (Plano de Gestão do Desempenho Individual), deve incluir feedback sobre as áreas em que o servidor necessita de aprimoramento e direcioná-lo para capacitação, e não se resumir à formalidade de preenchimento dos formulários.	PEB	44,3%	42,3%	10,3%	3,1%	0,0%
	ANE	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	TDE	50,0%	40,0%	10,0%	0,0%	0,0%
	ANEI	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	ATB	38,5%	46,2%	15,4%	0,0%	0,0%

Tabela 8 - Tabela de Análise dos resultados do questionário em (%)

						(Continuação)
AFIRMATIVAS	CARGO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q10 - Os servidores que participam de capacitações regulares e alcançam o aprimoramento profissional no desempenho de suas funções, seja no âmbito escolar ou na SRE, tendem a ser mais motivados.	PEB	43,3%	20,6%	22,7%	11,3%	2,1%
	ANE	60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	TDE	90,0%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%
	ANEI	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	25,0%	37,4%	31,3%	6,3%	0,0%
	ATB	69,2%	30,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Q11 - A capacitação continuada dos servidores efetivos deve ser integrada como um critério permanente na Avaliação de Desempenho Individual para o aprimoramento profissional.	PEB	51,0%	18,1%	18,1%	12,8%	0,0%
	ANE	60,0%	30,0%	0,0%	10,0%	0,0%
	TDE	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%
	ANEI	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	43,7%	37,5%	6,3%	12,5%	0,0%
	ATB	38,5%	38,5%	23,0%	0,0%	0,0%
Q12 - Os descritores da Avaliação de Desempenho Individual permitem uma avaliação adequada de acordo com as funções exercidas no âmbito escolar, destacando todos os pontos fortes e gerenciando os pontos fracos dos servidores.	PEB	44,4%	10,3%	21,6%	19,6%	4,1%
	ANE	10,0%	10,0%	30,0%	50,0%	0,0%
	TDE	20,0%	0,0%	80,0%	0,0%	0,0%
	ANEI	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%
	EEB	37,5%	18,6%	6,3%	31,3%	6,3%
	ATB	61,5%	7,7%	23,1%	7,7%	0,0%

Tabela 8 - Tabela de Análise dos resultados do questionário em (%)

(Continuação)

AFIRMATIVAS	CARGO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q13 - Os acompanhamentos durante a ADI têm ação efetiva no aprimoramento profissional e individual dos servidores.	PEB	50,5%	8,2%	21,7%	15,5%	4,1%
	ANE	20,0%	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%
	TDE	71,4%	14,3%	14,3%	0,0%	0,0%
	ANEI	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%
	EEB	37,4%	25,0%	18,8%	18,8%	0,0%
	ATB	38,5%	30,7%	23,1%	7,7%	0,0%
Q14 - Os resultados de desempenho da unidade e as boas práticas gerenciais são reconhecidos nos processos avaliativos e compartilhados entre os servidores.	PEB	46,4%	8,2%	25,8%	15,5%	4,1%
	ANE	20,0%	10,0%	40,0%	30,0%	0,0%
	TDE	33,3%	11,1%	55,6%	0,0%	0,0%
	ANEI	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	31,2%	25,0%	12,5%	25,0%	6,3%
	ATB	38,4%	23,1%	15,4%	23,1%	0,0%
Q15 - Os dados obtidos no processo da ADI estão alinhados com as metas previamente definidas.	PEB	61,9%	7,1%	22,7%	5,2%	3,1%
	ANE	30,0%	0,0%	50,0%	20,0%	0,0%
	TDE	75,0%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%
	ANEI	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%
	EEB	43,7%	18,8%	12,5%	25,0%	0,0%
	ATB	61,5%	15,4%	15,4%	7,7%	0,0%

Tabela 8 - Tabela de Análise dos resultados do questionário em (%)

						(Continuação)
AFIRMATIVAS	CARGO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q16 - O desempenho profissional dos indivíduos fornece informações acerca do desempenho da unidade.	PEB	58,8%	11,3%	16,5%	11,3%	2,1%
	ANE	60,0%	10,0%	20,0%	10,0%	0,0%
	TDE	77,8%	11,1%	11,1%	0,0%	0,0%
	ANEI	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	53,4%	13,3%	20,0%	13,3%	0,0%
	ATB	61,5%	23,1%	7,7%	7,7%	0,0%
Q17 - Por meio dos resultados obtidos na ADI, observa-se a concentração de esforços para o alcance do nível de resultado pactuado.	PEB	52,6%	11,3%	24,7%	9,3%	2,1%
	ANE	30,0%	0,0%	30,0%	40,0%	0,0%
	TDE	75,0%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%
	ANEI	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%
	EEB	31,3%	25,0%	31,3%	12,4%	0,0%
	ATB	61,5%	23,1%	7,7%	7,7%	0,0%
Q18 - A ADI atual compreende uma ferramenta cujos indicadores estão bem definidos ao longo de todo o processo.	PEB	42,2%	5,2%	29,9%	16,5%	6,2%
	ANE	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%
	TDE	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	0,0%
	ANEI	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%
	EEB	37,5%	12,5%	12,5%	37,5%	0,0%
	ATB	30,7%	7,7%	38,5%	23,1%	0,0%

Tabela 8 - Tabela de Análise dos resultados do questionário em (%)

(Continuação)

AFIRMATIVAS	CARGO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q19 - Os servidores controlam o seu próprio trabalho e são, eles mesmos, os responsáveis pelo o seu aperfeiçoamento profissional.	PEB	39,2%	7,2%	29,9%	19,6%	4,1%
	ANE	60,0%	0,0%	30,0%	10,0%	0,0%
	TDE	85,7%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%
	ANEI	34%	0,0%	33%	33%	0,0%
	EEB	43,7%	12,5%	6,3%	37,5%	0,0%
	ATB	8,3%	16,7%	33,3%	25,0%	16,7%
Q20 - O desenvolvimento profissional dos servidores no âmbito da Administração Pública está vinculado tanto às características pessoais do servidor, quanto ao suporte e às oportunidades proporcionadas pela instituição em que atua.	PEB	54,6%	14,4%	19,6%	10,4%	1,0%
	ANE	60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	TDE	43%	43%	14%	0,0%	0,0%
	ANEI	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	56,2%	12,5%	25,0%	6,3%	0,0%
	ATB	53,8%	30,8%	7,7%	7,7%	0,0%
Q21 - A Avaliação de Desempenho Individual pode ser concebida como um instrumento que facilita a otimização da gestão de pessoal na Administração Pública.	PEB	62%	6,2%	20,6%	6,2%	5%
	ANE	70,0%	10,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	TDE	66,7%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%
	ANEI	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	50,0%	18,8%	12,5%	18,8%	0,0%
	ATB	61,5%	23,1%	15,4%	0,0%	0,0%

Tabela 8 - Tabela de Análise dos resultados do questionário em (%)

(Continuação)						
AFIRMATIVAS	CARGO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q22 - Para ser eficaz, é necessário que o processo avaliativo seja capaz de criar oportunidades de formação que permitam aos indivíduos adquirir novas competências, habilidades e atitudes.	PEB	61,9%	6,2%	20,6%	6,2%	5,1%
	ANE	70,0%	10,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	TDE	73,0%	9,0%	18,0%	0,0%	0,0%
	ANEI	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	50,0%	18,8%	12,4%	18,8%	0,0%
	ATB	61,5%	23,1%	15,4%	0,0%	0,0%
Q23 - A Avaliação de Desempenho é um processo que estimula a valorização profissional do servidor, orientando - o cada vez mais para o desenvolvimento de suas competências.	PEB	55,7%	29,9%	11,3%	2,1%	1,0%
	ANE	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	TDE	60,0%	30,0%	10,0%	0,0%	0,0%
	ANEI	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	EEB	56,2%	37,5%	6,3%	0,0%	0,0%
	ATB	30,8%	69,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Q24 - A Avaliação de Desempenho é um procedimento que ocorre continuamente até a conclusão de uma etapa ou período.	PEB	59,8%	13,4%	16,5%	9,3%	1,0%
	ANE	60,0%	10,0%	20,0%	10,0%	0,0%
	TDE	66,7%	11,1%	22,2%	0,0%	0,0%
	ANEI	34%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%
	EEB	56,2%	18,8%	25,0%	0,0%	0,0%
	ATB	53,8%	30,8%	7,7%	7,7%	0,0%

Tabela 8 - Tabela de Análise dos resultados do questionário em (%)

						(Conclusão)
AFIRMATIVAS	CARGO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	NEUTRO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Q25 - A Avaliação de Desempenho, frequentemente, ocorre comparando resultados com o PGDI do servidor.	PEB	56,7%	12,4%	21,6%	9,3%	0,0%
	ANE	60,0%	10,0%	20,0%	10,0%	0,0%
	TDE	55,6%	22,2%	22,2%	0,0%	0,0%
	ANEI	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%
	EEB	56,2%	12,5%	18,8%	12,5%	0,0%
	ATB	56,7%	12,4%	21,6%	9,3%	0,0%

Fonte: elaboração própria.

A tabela a seguir, dividida nos 6(seis) eixos que foram analisados, apresenta os índices médios de concordância entre os respondentes em cada eixo temático, por cargo. São eles: EIXO I (ADI como instrumento de desenvolvimento profissional); EIXO II (Integração entre a ADI e Formação continuada); EIXO III (*Feedback* e acompanhamento); EIXO IV (Critérios e descritores avaliativos da ADI); EIXO V (Responsabilidade pelo desenvolvimento profissional); EIXO VI (Motivação e desempenho).

Tabela 9 - Tabela de índices médios de concordância por eixo e cargo (%).

CARGO	EIXO I	EIXO II	EIXO III	EIXO IV	EIXO V	EIXO VI
ANE	50%	75%	40%	30%	65%	78%
ANEI	90%	85%	75%	40%	100%	95%
ATB	70%	80%	60%	61%	53%	85%
EEB	65%	70%	50%	45%	55%	75%
PEB	72%	78%	55%	54%	60%	82%
TDE	85%	88%	80%	50%	80%	90%

Fonte: elaboração própria.

Tabela 10 - Questões com maiores percentuais de concordância, neutralidade e discordância.

QUESTÃO	Concordo + Concordo Totalmente	QUESTÃO	Neutro	QUESTÃO	Discordo + Discordo Totalmente
Q ₃	93,50%	Q ₁₈	27,52%	Q ₁₈	28,86%
Q ₇	89,26%	Q ₁₉	26,53%	Q ₂₃	28,19%
Q ₉	89,26%	Q ₁₄	25,50%	Q ₁₂	28,19%
Q ₂₂	89,26%	Q ₁₇	23,49%	Q ₁₉	25,85%
Q ₅	87,92%	Q ₁₅	22,82%	Q ₁₃	20,81%

Fonte: elaboração própria.

4.3.3 Análise de Conteúdo

4.3.3.1 Eixo I - ADI como instrumento de desenvolvimento profissional

O primeiro eixo temático corresponde às questões que avaliaram a percepção dos servidores sobre a relevância da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) enquanto instrumento de gestão e desenvolvimento profissional dos servidores efetivos da SEE/MG (Q1,

Q21, Q23 e Q24). Os resultados revelaram concordância média superior a 70%, sugerindo ampla aceitação da ADI como uma prática necessária no âmbito da Administração Pública da SEE/MG.

Essa tendência encontra respaldo na literatura de gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2014), o treinamento constitui um processo contínuo de aprendizagem voltado à transformação das práticas profissionais e ao aprimoramento das competências dos indivíduos. O autor destaca que o desenvolvimento profissional vai além da aquisição de habilidades técnicas, abrangendo também capacidades analíticas, críticas e inovadoras necessárias ao exercício das funções.

Os autores, Paradela e Costa (2014) compreendem a gestão do desempenho como um processo contínuo que envolve definição de metas, monitoramento, *feedback* e ações de capacitação, visando integrar os objetivos institucionais ao desenvolvimento dos servidores.

No contexto da administração pública, isso significa que há necessidade de capacitar os servidores para aprimorar o atendimento ao cidadão e a qualidade das políticas públicas, promovendo uma gestão mais competente e eficiente.

A avaliação de desempenho, quando bem estruturada, constitui-se como um mecanismo central para alinhar objetivos individuais e institucionais, promovendo motivação, eficiência e aprendizagem. Em especial, o uso da ADI como ferramenta de retroalimentação permite que objetivos e competências sejam revisitados e realinhados ao longo do ciclo avaliatório, aproximando, assim, a avaliação do processo de formação.

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. (Chiavenato, 2014, p. 210)

Ao desagregar os dados por cargo, surgem alguns fatos relevantes. Os cargos TDE e ANEI apresentaram índices de concordância próximos da unanimidade, evidenciando uma percepção positiva quanto ao papel da avaliação; o cargo de EEB, por sua vez, demonstrou maior dispersão, alcançando cerca de 20% de discordância em itens que abordam a centralidade da ADI no desenvolvimento profissional. No cargo PEB, a maioria dos servidores mantém

concordância, mas com parcelas de neutralidade que sugerem dúvidas sobre a efetividade prática do processo de avaliação.

Esse contraste indica que a legitimidade da ADI não é apenas em função da sua concepção, mas da sua operacionalização, como: clareza dos descritores e critérios, sistematização do *feedback* e vinculação à formação continuada aumentando a percepção de utilidade; onde faltam, emergem conceitos de burocratização, capazes de corroer a confiança dos servidores no processo de avaliação.

4.3.3.2 Eixo II – Integração entre ADI e Formação continuada

A integração entre a ADI e formação continuada constitui um dos pontos neurálgicos desta pesquisa, pois traduz a expectativa de que a avaliação de desempenho não se limite a mensurar apenas os resultados, mas que seja capaz de indicar as necessidades, as fragilidades, de orientar percursos formativos e de promover desenvolvimento contínuo profissional dos servidores.

Segundo Nassif (2008, *apud* Andrade e Castro, 2022, p. 89), um dos objetivos da avaliação de desempenho é definir o nível de contribuição de servidores para a instituição, levando em consideração sua eficiência e seu desempenho. A verificação desse desempenho deve estar adequada com as atribuições do cargo para obtenção de subsídios, visando as compensações remuneratórias e de promoções. Nesse contexto, a avaliação de desempenho busca dados para elaboração de ações e melhorias no desempenho organizacional. Uma gestão efetiva, a partir da avaliação de desempenho, exige mudanças estruturais e culturais, superando a visão burocrática e punitiva da avaliação por parte dos servidores. É necessária uma abordagem sistêmica, integrada à formação continuada e orientada ao desenvolvimento humano, capaz de promover transformações reais e sustentáveis no desempenho individual e organizacional.

Os resultados revelaram índices de concordância elevados praticamente em todos os cargos, situando-se na média acima de 78%. Os cargos TDE e ANEI apresentaram percentuais próximos de unanimidade em itens que relacionam capacitação, motivação e desempenho; já no cargo PEB, embora a maioria absoluta concorde, observa-se maior neutralidade em algumas questões, sinalizando que parte dos docentes não percebe na prática a integração entre a ADI e a formação continuada.

As respostas abertas reforçaram esse diagnóstico: cursos genéricos, frequentemente ofertados em modalidade online, foram criticados por não dialogarem com as demandas do cotidiano escolar e administrativo. A eficácia da formação continuada depende do alinhamento entre o diagnóstico de necessidades específicas e da oferta de programas que contemplem as reais necessidades dos servidores. Quando esse vínculo falha, a formação perde o impacto e a ADI perde seu sentido pedagógico.

Uma formação que, partindo das complexas situações problemáticas educacionais, ajude a criar alternativas de mudança no contexto em que se produz a educação; que ajude mais do que desmoralize quem não pode por em prática a solução do especialista, porque o seu contexto não lhe dá apoio ou porque as diferenças são tantas, que é impossível reproduzir a solução, ao menos que seja rotineira e mecânica. (Imbernón, 2010, p. 55)

Outro achado relevante envolve a relação entre a formação e a inovação pedagógica. As respostas mostraram alta adesão à ideia de que formações qualificadas favorecem as metodologias inovadoras e a resolução de problemas complexos na escola. Esse dado reforça que a ADI deve acionar portas de entrada para formações contextualizadas, que atendam às reais necessidades dos servidores em suas respectivas funções.

Complemento da análise estatística do Eixo II

Nas dez questões do eixo (Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q10, Q11 e Q22), observaram-se médias aproximadas de concordância por cargo: PEB $\approx 78,7\%$; TDE $\approx 83,3\%$; ANEI chegando a 100% em alguns itens; EEB $\approx 72\%$, com maior dispersão; ANE $\approx 76\%$, com cerca de 12% de neutralidade e 12% de discordância; ATB $\approx 82\%$, com baixíssima discordância.

Destaques por item: Q2 ($>80\%$ geral); Q5 ($\approx 85\%$ geral; ATB $\approx 90\%$); Q10 ($\approx 87\%$ geral; unanimidade em ANEI e TDE); Q11 ($\approx 76\%$ geral, com $\approx 18\%$ de neutralidade entre PEB); Q22 ($\approx 88\%$ geral). A análise confirma a valorização da integração entre avaliação e formação continuada, mas evidencia as lacunas da sua implementação efetiva, que foram percebidas sobretudo pelos docentes e especialistas.

4.3.3.3 Eixo III - *Feedback* e acompanhamento

O *feedback* constitui como um elemento importante para a efetividade da avaliação de desempenho, pois não se trata apenas de um retorno pontual, mas de um processo contínuo de

comunicação entre o servidor e sua chefia imediata que destaca os pontos fortes, as fragilidades e oportunidades de desenvolvimento, orientando planos de ação ao longo do ciclo avaliatório.

No entanto, durante o ciclo avaliatório, observa-se que os servidores recebem o *feedback* apenas ao final do processo, quando acessam o SISAD para dar ciência do resultado à chefia imediata, o que evidencia a ausência de oportunidade para que possam sanar eventuais déficits no desenvolvimento de suas funções ao longo do ciclo.

De acordo com Siqueira (2002), o processo de avaliação deve ser compreendido como uma oportunidade formativa, em que o feedback assume um papel central na promoção do desenvolvimento profissional. Dar e receber retorno sobre a prática não se restringe à mensuração dos resultados, mas constitui também um momento de reflexão e aprendizagem contínua. O autor ressalta que o avaliador precisa reconhecer que nem sempre o avaliado compreende integralmente as mensagens transmitidas, sendo necessário estabelecer uma comunicação clara e dialógica, capaz de transformar a avaliação em um instrumento de aprimoramento e não apenas de julgamento.

As questões Q9, Q13, Q14 e Q15 exploraram a presença, a clareza e a efetividade do *feedback* e acompanhamentos. Embora a importância do *feedback* seja praticamente consensual, a percepção da sua efetividade é significativamente menor, revelando um dos principais gargalos do processo de avaliação, evidenciando a distância entre a norma e a prática.

As respostas das questões abertas relatam a ausência de reuniões periódicas, devolutivas superficiais e a sensação de que a ADI se limita ao preenchimento de formulários, ou seja, um mero rito burocrático da SEE/MG. Em contrapartida, onde há reuniões estruturadas e a construção de um PGDI que dialoga com as funções atribuídas ao servidor e não ao cargo, a avaliação é percebida como oportunidade de formação e aperfeiçoamento.

A heterogeneidade entre as percepções dos servidores indica que é necessário estabelecer uma padronização mínima das rotinas de acompanhamento do ciclo avaliatório (diagnóstico inicial, checkpoint intermediário, devolutiva final).

Complemento da análise estatística do Eixo III

Os índices médios de concordância do eixo situam-se na faixa de 50–60%, inferiores aos eixos I, II e VI. Em Q9 (importância do *feedback*), os percentuais são altos: PEB≈86,6%; ANE ≈100%; TDE≈90%; ANEI ≈100%; EEB ≈100%; ATB ≈85%.

Em Q13 (efetividade do acompanhamento), observa-se queda acentuada: PEB≈58,7%; ANE≈20% (com ≈40% de discordância); TDE≈85,7%; ANEI≈66,7%; EEB≈62,4%; ATB≈69,2%. Em Q14 (reconhecimento de boas práticas) há grande dispersão; em Q15 (alinhamento a metas), cresce a neutralidade, sobretudo no cargo ANE. Síntese: média do eixo ≈61%, com os cargos de TDE, ATB e PEB acima da média e ANEI mais crítico.

4.3.3.4 Eixo IV - Critérios e descritores avaliativos da ADI

A credibilidade da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) depende da clareza e pertinência dos critérios e descritores adotados para aferir efetivamente o desenvolvimento e desempenho dos servidores ao exercerem as suas funções.

Os critérios e descritores devem ser objetivos o suficiente para garantir a padronização e, ao mesmo tempo, flexibilidade para contemplar a diversidade de funções e contextos que se enquadram os servidores. Quando os critérios e descritores falham nesse equilíbrio, surgem percepções de injustiça, arbitrariedade e distanciamento da realidade.

As respostas das questões abertas apontaram a necessidade de mais transparência e aderência dos critérios e descritores às práticas reais dos quadros de magistério e administrativo.

Trata-se de um entrave estrutural mais evidente no estudo, pois condiciona a legitimidade do processo e seu valor formativo.

Complemento da análise estatística do Eixo IV

Na Q12 (adequação dos descritores), os percentuais por cargo foram: (PEB≈54,7% de concordância; 21,6% neutros e 23,7% discordância); (ANE≈20% de concordância; 30% neutros e 50% discordância); (TDE≈20% de concordância e 80% neutralidade); (ANEI≈33,3% de concordância e 66,7% discordância); (EEB≈56,1% de concordância; 6,3% neutros e 37,6% discordância); (ATB≈69,2% de concordância; 23,1% neutros e 7,7% discordância).

O índice médio de concordância do eixo é de aproximadamente 42%, o mais baixo entre os eixos.

Nas funções que são mais rotineiras, ou sejam, mensuráveis, como o trabalho desenvolvido pelos ATBs nas escolas, os descritores são percebidos como adequados, no entanto, onde as funções possuem maior complexidade, como nos cargos de ANE, ANEI, EEB, a crítica aos critérios e descritores se intensifica.

4.3.3.5 Eixo V - Responsabilidades pelo desenvolvimento profissional

A análise da discussão sobre a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional revelou que os servidores reconhecem seu papel no próprio aperfeiçoamento, mas não concordam que essa atribuição recaia exclusivamente sobre o indivíduo.

Na ausência de políticas públicas consistentes de formação continuada e de condições institucionais adequadas, o investimento individual tende a ser percebido como limitado ou ineficaz em seus efeitos.

A pesquisadora, Bitencourt (2001, p. 231), menciona sobre a formação continuada e o processo de desenvolvimento, onde o indivíduo também é o protagonista do seu desenvolvimento:

[...] processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorrealização).

Na perspectiva de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), o aprimoramento profissional não ocorre de forma isolada, mas é coproduzido, ou seja, depende de engajamento do servidor combinado às estruturas organizacionais (diagnóstico de necessidades, oferta formativa contextualizada, tempo, mentoria, incentivos e reconhecimento).

De acordo com Vasconcelos e Mascarenhas (2007, *apud* Takahashi e Fischer, 2008, p. 113), “uma competência é o resultado de um processo histórico particular de aprendizagem coletiva da organização, por meio do qual podem se consolidar comportamentos únicos à organização, de difícil imitação”.

Complemento da análise estatística do Eixo V

Q19 (responsabilidade individual): (PEB≈46% de concordância; 32% neutros e 22% discordância); ATB≈25% de concordância (45% discordância); EEB≈38% de concordância (44% discordância); ANE≈40% de concordância; ANEI≈33,3% de concordância; TDE≈60% de concordância (40% neutralidade).

Q20 (responsabilidade compartilhada): consenso amplo (>70% em todos os cargos), com ATB≈85% e ANEI 100% de concordância. Observa-se que a tese de responsabilidade exclusiva é rejeitada; a corresponsabilização é amplamente validada.

4.3.3.6 Eixo VI - Motivação e desempenho

A motivação está entre os determinantes mais robustos do desempenho profissional. No contexto escolar, o sentido atribuído à formação e ao reconhecimento institucional modulam o engajamento dos servidores e os resultados.

A motivação é um dos inúmeros fatores, que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente na motivação é que esta é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas, como traços de personalidade, aptidões, habilidades entre outras (Spector, 2002, apud Lopes; Silva; Queiroz, 2018, p. 122).

Quando a ADI proporciona oportunidades formativas relevantes ao contexto profissional do servidor e reconhece as boas práticas, eleva-se a motivação e cria-se um ciclo virtuoso de aprendizagem e performance.

As evidências encontradas no eixo indicam um consenso transversal de que as formações que são relevantes elevam a motivação e, por consequência, o desempenho. Por outro lado, quando a ADI se limita apenas à uma instrumentalização burocrática, sem tradução em oportunidades de desenvolvimento e aprimoramento, predomina a frustração.

O treinamento e desenvolvimento pertencem à área de Gestão de Pessoas e estabelecem objetivos comuns, criando uma visão e definindo um propósito, que gere engajamento dos membros do grupo, em direção à formação de um time de alto desempenho. Entretanto, ao contrário do que se parece, é bem complexo buscar o equilíbrio entre competências e deficiências, assegurando que cada um possa contribuir com a consecução desses objetivos e é por isso que é fundamental empregar treinamento para desenvolver habilidades, proporcionando ao treinado, autoestima elevada, de forma que esse funcionário proporcione resultados positivos para a organização (Lopes; Silva; Queiroz, 2018, p. 121).

Complemento da análise estatística do Eixo VI

Na questão Q10 (capacitação motivadora), obteve-se os seguintes resultados, por cargo: PEB≈87%; ATB≈92,3%; EEB≈87,5%; ANE≈90%; ANEI≈100%; TDE≈100%. A média geral foi de ≈92,8%.

Na questão Q16 (motivação vinculada ao melhor desempenho), obteve-se os seguintes resultados, por cargo: PEB≈83,5%; ATB≈92,3%; EEB≈81,3%; ANE≈80%; ANEI≈100%; TDE≈90%. A média geral foi de ≈87,8%. Em síntese, forte consenso.

4.3.4 Conclusão dos Resultados Quantitativos

As questões fechadas (Q1 a Q25) foram analisadas por meio de estatística descritiva, contemplando a distribuição das respostas em cinco categorias da escala *Likert*: concordo totalmente, concordo, neutro, discordo e discordo totalmente.

Para fins de interpretação, considerou-se o índice de concordância, o índice de neutralidade e o índice de discordância.

Quanto às análises qualitativas, frequentemente, quando utilizadas, a área de TD&E recorre a análises de conteúdo. Essa análise exige que o avaliador, após coletar e organizar os dados a serem analisados, identifique padrões de respostas a partir de categorias de análise definidas previamente ou somente após primeira rodada de análises. A prática profissional tem demonstrado que os resultados de análises deste tipo geralmente vão ao encontro daqueles obtidos com o cálculo de estatísticas, mas apenas quando os questionários de pesquisa cobrem suficientemente a dimensão de avaliação de interesse. (Meneses; Zerbini; Abbad, 2010, p. 145)

De modo geral, observou-se um padrão de concordância elevado em relação à relevância da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e à sua vinculação com a formação continuada.

O cargo de TDE apresentou os índices mais altos de concordância em praticamente todos os eixos, alcançando, em algumas questões, unanimidade. Os servidores PEB, maioria da amostra, também demonstraram forte adesão às afirmativas, ainda que com maior dispersão em torno da neutralidade e da discordância em pontos relacionados à aplicabilidade prática da ADI.

Os cargos de ANE, ANEI e EEB evidenciaram percepções mais críticas, com maiores percentuais de respostas neutras e discordantes, sobretudo quanto à clareza dos descritores e comportamentos esperados da ADI e à efetividade dos *feedbacks*.

Na Q1, que questionava a necessidade da ADI como processo para o aprimoramento do serviço público, o índice médio de concordância entre os cargos foi de 70%. Destaca-se o TDE, com 85,7% de concordância total, e os PEB, com 84,5%. Em contrapartida, os EEB apresentaram menor adesão, com apenas 75% de concordância. Na Q5, que tratava da prioridade da formação continuada como política pública, obteve 85% de concordância entre

os cargos, com maior destaque para ANEI e ANE, que alcançaram 100% e 90%, respectivamente. A Q12, referente à adequação dos descritores da ADI, registrou maior heterogeneidade: apenas 54,7% dos PEB concordaram, enquanto os ANE apresentaram 20% de concordância, evidenciando a fragilidade no reconhecimento dos critérios avaliativos.

4.3.5 Análise das hipóteses da pesquisa: com o Referencial Teórico

Os resultados da pesquisa evidenciaram a convergência com a literatura especializada em treinamento e desenvolvimento no setor público.

De acordo com Vargas e Abbad (2006) e Borges-Andrade et al. (2013), a eficácia dos processos de treinamento e desenvolvimento decorre da articulação entre os subsistemas de gestão de pessoas, análise de necessidades, planejamento/execução e avaliação de treinamento/impacto no trabalho, os quais mantêm interfaces com a avaliação de desempenho e favorecem o vínculo com as ações formativas. Nessa perspectiva, a formação continuada configura-se como uma estratégia eficaz quando deriva das lacunas no desempenho identificadas no ciclo avaliatório.

A forte concordância dos respondentes com a necessidade de integrar a ADI à formação continuada reforça essa perspectiva, apontando para uma avaliação que ultrapassa a dimensão burocrática, consolidando-se como instrumento estratégico de gestão pública.

De acordo com Chiavenato (2014), como síntese, a avaliação deve ultrapassar o mero julgamento de resultados, favorecendo a retroalimentação do processo e das pessoas, de modo a propiciar o alinhamento entre metas organizacionais e competências individuais, o que dialoga diretamente com a demanda dos servidores por *feedbacks* mais estruturados e coerentes com o ciclo avaliatório.

4.3.6 Análise dos resultados das questões abertas

As questões abertas (Q26 a Q30) foram exploradas por meio da técnica de análise de conteúdo. As respostas foram organizadas em eixos e com a estruturação argumentativa que refletem a percepção dos servidores sobre a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) vinculada à formação continuada na circunscrição da SRE Coronel Fabriciano.

Figura 1 - Estruturação da análise por eixo das questões abertas.



Fonte: elaboração própria

Parte significativa dos respondentes percebe a ADI como mera exigência burocrática, desvinculada de práticas de formação continuada. Entretanto, outro grupo destacou seu potencial de orientar o desenvolvimento profissional, quando acompanhada de *feedback* e formação continuada.

Alguns servidores reivindicaram a responsabilidade individual pelo próprio aperfeiçoamento, ao passo que outros enfatizaram o papel da instituição. Mas a indicação da responsabilidade compartilhada foi recorrente, sinalizando que tanto a iniciativa individual quanto o suporte institucional são indispensáveis.

Ademais, surgiram críticas à qualidade da formação continuada oferecida, considerada, em alguns casos, descontextualizada, generalizada e pouco aplicável à realidade das escolas e da SRE.

4.3.7 Análise de Conteúdo

4.3.7.1 Eixo I - ADI como instrumento de desenvolvimento profissional

As respostas convergem para dois pontos: (I) a ADI é compreendida pelos respondentes como ferramenta de gestão de desempenho que deveria alinhar as metas à melhoria do trabalho; (II) na prática, há hiatos na operacionalização; pouca integração com outros instrumentos (p.ex., PGDI); a devolutiva do processo é frágil e com baixa capacidade de orientar o desenvolvimento servidor.

A avaliação de desempenho deve ser gerida como um instrumento sistemático para julgar valor, potencialidade e subsidiar decisões na administração pública no que se refere à formação dos servidores, reforçando a natureza instrumental da ADI.

Segundo a interpretação do pensamento de Dessler (2003), a avaliação de desempenho pode ser entendida como um processo que busca analisar em que medida o rendimento atual ou passado de um trabalhador corresponde aos parâmetros definidos previamente pela organização. Trata-se de um mecanismo utilizado para identificar desvios ou fragilidades no desempenho, permitindo a adoção de medidas que favoreçam a retomada do nível considerado adequado pela instituição. A ADI deve desencadear ações formativas e não se restringir ao preenchimento de formulários.

Principais apontamentos dos servidores:

- “A avaliação só faz sentido quando gera plano de ação e mudança de práticas.” (ANE - SRE);
- “Sem vínculo com capacitação, fica papelório.” (ATB - Santana do Paraíso);

4.3.7.2 Eixo II – Integração entre a ADI e Formação Continuada

Os servidores solicitam uma formação continuada que seja vinculada às lacunas diagnosticadas no ciclo avaliatório, com desenho híbrido, prático, contextualizado e com tutoria; sugerem também, micro cursos e momentos presenciais para consolidação do processo de aprendizagem. A oferta da formação continuada concomitante com a ADI junto às parcerias como estratégia de capilaridade e qualidade.

Principais apontamentos dos servidores:

- “*Acredito que oferecer a formação de forma presencial e EAD durante o período da avaliação ajudaria a aplicar o que aprendemos nas metas do PGDI.*” (PEB – Ipatinga)
- “*Parcerias com universidades podem suprir lacunas específicas do cargo.*” (EEB – Coronel Fabriciano)

4.3.7.3 Eixo III - *Feedback* e acompanhamento

Segundo os servidores participantes, o ponto crítico na avaliação de desempenho não é apenas medir resultados, mas assegurar uma devolutiva contínua e orientada para a melhoria.

Para os servidores, não há um acompanhamento sistemático, tampouco, orientações precisas que lhes auxiliem no aprimoramento das suas funções.

A devolutiva do desempenho é mais eficaz quando apresenta um caráter específico, ocorrendo com regularidade, vinculado a objetivos bem definidos e alicerçados em critérios que sejam compatíveis com as funções exercidas pelos servidores, e que contemple três dimensões essenciais, são elas: a) esclarecer o ponto de partida; b) analisar o percurso realizado; c) indicar os próximos passos.

O *feedback* na avaliação de desempenho deve ser compreendido como um momento formativo que favoreça o crescimento profissional por meio de orientações claras e dialogadas entre o servidor e sua chefia imediata.

A gestão é capaz de alcançar melhores resultados quando as metas pactuadas estão claramente estabelecidas, dessa forma, a complexidade e o desempenho das funções são significativamente reduzidos.

Principais apontamentos dos servidores:

- “*Faltam reuniões devolutivas com evidências e orientações objetivas.*” (PEB - Ipatinga);
- “*O 1º e 2º acompanhamentos variam muito conforme a chefia.*” (TDE - Coronel Fabriciano).

4.3.7.4 Eixo IV - Critérios e descritores avaliativos da ADI

Os servidores reivindicam critérios claros e descritores observáveis que evidenciam a subjetividade de cada indivíduo no setor de trabalho (ex.: pontualidade, assiduidade, qualidade do trabalho, entrega de resultados).

Os instrumentos devem ser remodelados de forma que explicitem os níveis de desempenho e orientem para um *feedback* formativo.

Principais apontamentos dos servidores:

- “*Os descritores são amplos; ficamos sem entender como pontuar comportamentos.*” (EEB - Timóteo);
- “*Falta clareza nos indicadores e pesos; isso dificulta defender a nota.*” (EEB - Timóteo).

4.3.7.5 Eixo V - Responsabilidade pelo desenvolvimento profissional

Há evidências de demanda por clareza de papéis (chefia/avaliador/avaliado), por corresponsabilização (gestão e servidor) e por consequências pedagógicas e administrativas (reconhecer bons desempenhos, analisar os pontos críticos).

Para o autor, Bovens (2007), no marco conceitual, *accountability* descreve essa relação entre os atores, ou seja, onde existe a obrigação de explicar/justificar, o direito de questionar/julgar e a possibilidade de consequências. Esse conceito sustenta a ideia de ADI como um processo com deveres, direitos e efeitos.

Principais apontamentos dos servidores:

- “*A chefia precisa liberar tempo e indicar cursos, o servidor precisa cumprir e aplicar.*” (ANEIE - SRE);
- “*Sem apoio institucional, a responsabilidade individual não se sustenta.*” (PEB - Timóteo).

4.3.7.6 Eixo VI - Motivação e Desempenho

As respostas dos participantes destacaram que a ADI deve impactar na motivação dos servidores por meio de reconhecimento, valorização e planos de desenvolvimento, e que, sem devolutiva e critérios claros, o efeito motivacional se perde.

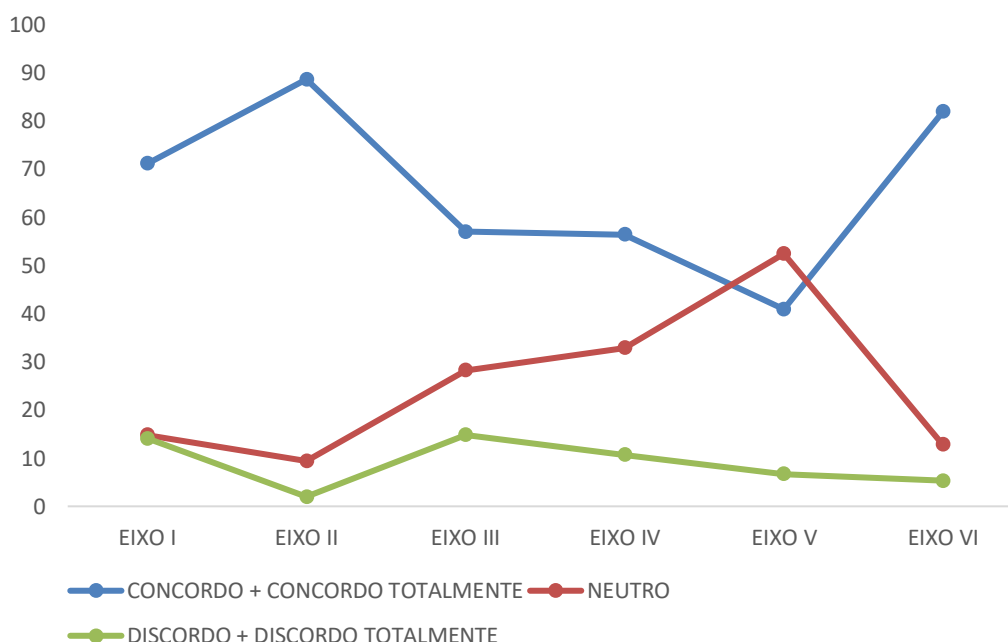
A Teoria da Autodeterminação (*self-determination theory–SDT*) demonstra que *feedbacks* que apoiam competência, autonomia e a relação, sustentam a motivação intrínseca e melhoram o desempenho; por outro lado, recompensas controladoras, prazos e avaliações pressionadoras podem reduzir motivação.

A base inicial para a Teoria da Autodeterminação é a concepção do ser humano como organismo ativo, dirigido para o crescimento, desenvolvimento integrado do sentido do self e para integração com as estruturas sociais. Nesse empenho evolutivo estaria incluída a busca de experiências com atividades interessantes para alcançar os objetivos de: a) desenvolver habilidades e exercitar capacidades; b) buscar e obter vínculos sociais; e c) obter um sentido unificado do self por meio da integração das experiências intrapsíquicas e interpessoais (Guimarães; Boruchovitch, 2004, p. 143 - 145).

Principais apontamentos dos servidores:

- “Quando a capacitação é prática, melhora a motivação e os resultados. ” (PEB - Ipatinga);
- “Ver o progresso no PGDI engaja a equipe. ” (ATB - Coronel Fabriciano).

Gráfico 14 - Gráfico do percentual de respondentes por eixo.



Fonte: elaboração própria.

Os resultados evidenciam que a ADI é concebida pelos servidores como instrumento que deveria ultrapassar a dimensão formal e constituir-se em mecanismo efetivo de aprimoramento profissional. Embora reconhecida como uma ferramenta de gestão capaz de alinhar metas, desempenho e desenvolvimento profissional, sua execução apresenta fragilidades que limitam essa finalidade. Destacam-se a incipiente articulação com o PGDI, a ausência de integração consistente com a formação continuada e a ausências das devolutivas, fatores que reduzem o alcance pedagógico do processo avaliativo.

Para os servidores participantes da pesquisa a avaliação somente se legitima quando produz encaminhamentos concretos, especialmente na forma de planos de ação e oportunidades formativas vinculadas às lacunas identificadas no ciclo avaliatório. A inexistência de critérios claros, descritores condizentes com as funções desempenhadas e parâmetros objetivos compromete a transparência e amplia a percepção de subjetividade da avaliação.

Verifica-se, ainda, uma demanda por definição mais precisa das responsabilidades entre a gestão e os servidores, com corresponsabilização sustentada por acompanhamento sistemático e consequências institucionais coerentes com o que é oportunizado pelo Estado.

A análise das perspectivas dos respondentes indica que o potencial motivacional da ADI está condicionado à existência de reconhecimento, clareza de expectativas e acesso à formação continuada. Sem esses elementos, a avaliação perde sua função estratégica e assume caráter meramente procedimental. No entanto, se for reestruturada articulando critérios transparentes, acompanhamento sistematizado e formação alinhada às necessidades do cargo ou das funções desempenhadas, pode constituir-se em instrumento eficaz de desenvolvimento no âmbito da gestão pública na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

4.4 Proposta de alteração na legislação: vinculação entre ADI e formação continuada

RESOLUÇÃO CONJUNTA SEPLAG E SEE Nº XXXX, DE XX DE XXXXX DE 2025

Dispõe sobre a vinculação obrigatória da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) à formação continuada dos servidores da carreira do magistério e administrativa da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – SEE/MG.

A SECRETÁRIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG) e o SECRETÁRIO DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS, no uso de suas atribuições legais, tendo em vista o disposto na Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004, no artigo 2º do Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007 e no artigo 2º do Decreto nº 48.872, de 02 de agosto de 2024,

RESOLVEM:

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º - Esta Resolução estabelece a obrigatoriedade de vinculação entre a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e a formação continuada dos servidores efetivos do quadro de magistério e dos demais cargos vinculados à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – SEE/MG.

Art. 2º - A formação continuada constitui direito do servidor e dever do Estado, devendo ser ofertada de forma sistemática e permanente em toda a segunda etapa do ciclo avaliatório da ADI.

DA VINCULAÇÃO ENTRE ADI E FORMAÇÃO CONTINUADA

Art. 3º - O resultado da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) conterà o diagnóstico individualizado, com a indicação de:

- I – áreas de excelência;
- II – fragilidades a serem superadas;
- III – percursos formativos obrigatórios e recomendados pela chefia imediata do servidor e comissão de avaliação.

Art. 4º - O cumprimento dos percursos formativos será condição necessária para:

- I – homologação da Avaliação de Desempenho Individual;
- II – progressão e promoção na carreira, nos termos da Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004;
- III – percepção das vantagens e gratificações vinculadas ao desempenho.

Art. 5º - O Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) deverá conter:

- I – registro das ações formativas obrigatórias e opcionais;
- II – *feedback* periódico sobre os resultados do servidor;
- III – integração com sistemas SISAP, SISAD e formação continuada.

DA OFERTA DE FORMAÇÃO CONTINUADA

Art. 6º - A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais garantirá a oferta de programas de formação contínua, presenciais e à distância, assegurando:

- I – compatibilidade com a jornada de trabalho do servidor;
- II – conteúdos contextualizados à realidade escolar e ao âmbito das SREs e Órgão Central conforme as atribuições do cargo;
- III – parcerias com instituições públicas e privadas de ensino superior e fundações.

Art. 7º O servidor poderá propor percursos formativos complementares, observada a aprovação da chefia imediata e comissão de avaliação.

DO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Art. 8º - Compete à chefia imediata e comissão de avaliação:

- I – monitorar a participação do servidor nos processos de formação continuada;

II – validar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos;

III – promover reuniões periódicas de acompanhamento.

Art. 9º O desempenho do servidor será aferido considerando-se:

I – os indicadores de produtividade previstos na legislação vigente;

II – a participação e o aproveitamento em processos de formação continuada;

III – a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no exercício das funções.

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 10 – Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Belo Horizonte, XX de XXXXX de 2025.

Secretária de Estado de Planejamento e Gestão

Secretário de Estado de Educação de Minas Gerais

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da pesquisa revelou um panorama complexo referente às percepções e às expectativas dos servidores efetivos na circunscrição da SRE Coronel Fabriciano em relação à Avaliação de Desempenho Individual e à Formação Continuada.

Evidenciou-se que a ADI está dissociada de sua potencialidade formativa e atua, predominantemente, como mecanismo de controle, constatando-se as percepções empíricas obtidas juntos aos servidores respondentes.

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI), vigente na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), está inserida em um arcabouço político- administrativo com princípios da Nova Gestão Pública, que reconfigurou as políticas públicas da gestão de pessoas tendo como base a ideologia da eficiência, competitividade e meritocracia. Esse tipo de gestão que prioriza indicadores e metas a serem alcançados, institui práticas avaliativas orientadas para o resultado, deslocando o foco da formação humana e do desenvolvimento profissional para o aperfeiçoamento de técnico e operacional de processos.

Sendo assim, a gestão educacional quando orientada pelo gerencialismo, tende a reduzir o trabalho docente e administrativo a métricas e desempenhos individuais, imputando aos

servidores a responsabilidade pelo alcance dos resultados e metas acordados, independente das condições estruturais, contextuais e políticas inseridas no âmbito da educação.

A análise crítica dos resultados desta pesquisa mostra um desalinhamento: o instrumento de avaliação opera prevalentemente para mensuração do desempenho dos servidores, com implicações apenas para a concessão de progressão e promoção, não estabelecendo pontes efetivas com os processos de desenvolvimento profissional contínuos; a ausência de *feedback* que fragilizam a função pedagógica da ADI, que deveria orientar a construção de ambientes institucionais de desenvolvimento profissional e de cooperação. Assim, ao operar com o foco nas metas, e não no processo com um todo, a ADI distancia-se da concepção de que avaliar é interpretar, dialogar e ressignificar saberes em uma dinâmica contínua de formação.

Em suma, os resultados empíricos obtidos neste estudo oferecem subsídios relevantes para o aprimoramento da política de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG).

De forma geral, observa-se que, embora os servidores reconheçam a importância da ADI como instrumento de desenvolvimento profissional, persistem os desafios relacionados à clareza dos critérios e descritores, à efetividade dos *feedbacks* e à articulação prática entre avaliação e formação continuada.

Com base nas evidências, recomenda-se que a SEE/MG consolide uma política de gestão alinhada ao modelo de competências, de modo que a Avaliação de Desempenho Individual deixe de ser um processo meramente burocrático e se converta em um instrumento integrativo dos processos de desenvolvimento profissional.

Entre as principais implicações práticas destacam-se: I - A vinculação obrigatória entre ADI e formação continuada (a avaliação deve gerar, para cada servidor, um diagnóstico individualizado e um plano de desenvolvimento que direcione a participação em ações formativas específicas, ofertadas durante o próprio ciclo avaliatório); II – A retroalimentação pedagógica sistemática (cada etapa da ADI deve ser acompanhada de *feedbacks* estruturados, orientados, construtivos e planos de aprimoramento, assegurando o acompanhamento da evolução profissional); III - Clareza e adequação dos descritores: (os critérios e descritores avaliativos precisam refletir fielmente as atribuições de cada cargo e articulados às metas institucionais, extinguindo a avaliação generalista e fortalecendo a percepção de justiça procedimental); IV - Integração tecnológica (recomenda-se que o sistema SISAD seja aprimorado para permitir o registro eletrônico dos planos de formação, *feedbacks* e evidências

de aplicação prática, garantindo rastreabilidade e transparência no processo); V – A valorização da corresponsabilidade: (a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional deve ser compartilhada entre o servidor e a instituição, de modo que a SEE/MG ofereça suporte, tempo institucional e reconhecimento para os esforços de capacitação).

As recomendações supracitadas alinham-se com as propostas do Protótipo de Resolução elaborado como produto final desta pesquisa, o qual propõe a institucionalização de um modelo de ADI formativa e contínua.

O protótipo prevê, entre outros aspectos, a obrigatoriedade de formação vinculada ao resultado da ADI, a formalização do acompanhamento pelas chefias imediatas, a reestruturação dos critérios e descritores avaliativos conforme as funções desempenhadas pelos servidores e a criação de mecanismos de estudo e monitoramento digital.

Em termos de gestão pública, as implicações da pesquisa apontam para uma mudança de paradigma: a ADI deixa de ser um instrumento de controle e passa a constituir-se em uma política pública de desenvolvimento profissional sustentável.

O grande desafio é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora. Sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade, sermos capazes de ouvir a sociedade, experimentar e construir um serviço público com homens e mulheres responsáveis, criativos e com alta capacidade de responder a problemas públicos, tanto os velhos como os que nem ousamos a pensar que virão (Amaral, 2006, p. 560).

Essa abordagem fortalecerá a cultura da aprendizagem organizacional, a motivação dos servidores e contribuirá de forma significativa para a melhoria dos índices de qualidade da educação pública e da prestação de serviços à sociedade.

REFERÊNCIAS

- AIRES, Renan Felinto de Farias et al. Escolas de governo: o panorama brasileiro. **Revista de administração pública**, v. 48, p. 1007-1027, 2014.
- AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. 2006.
- ANDRADE, Josiane Faraco de; CASTRO, Maria Cristina Drumond e. **Avaliação de desempenho de servidores administrativos: percepção dos avaliados, avaliadores e gestores na administração pública**. *Revista Valore*, Volta Redonda, v. 7, ed. esp., p. 88-106, 2022. Disponível em: link <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1380>. Acesso em: 31 nov. 2025.
- ANDRIOLA, W. B.; ARAÚJO, A. C. **Uso de indicadores para diagnóstico situacional de Instituições de Ensino Superior**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 26, n. 100, p. 645-663, jul./set. 2018.
- ARAÚJO, M. A. D.; PINHEIRO, H. D. **Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no Sistema educacional: um exame do REUNI**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, out./dez. 2010.
- AUGUSTO, Maria Helena. Regulação educativa e trabalho docente em Minas Gerais: a obrigação de resultados. **Educação e Pesquisa**, v. 38, p. 695-709, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, A. J. P; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. ampliada. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BELL, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). **100 years of training and development research: What we know and where we should go**. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323. doi.org/10.1037/apl0000142
- BERALDO, D. G. R.; BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2012.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre.
- BORGES, T. B., & Matias, M. A. (2011). **Contabilidade gerencial no setor público: o caso de Minas Gerais**. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(3), 73-98.
- BOVENS, Mark. **Analisando e avaliando a responsabilidade: uma estrutura conceitual 1**. *European law journal*, v. 13, n. 4, p. 447-468, 2007. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>. Acesso em: 10 nov. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP 2, de 19 de fevereiro de 2002. Institui a duração e a carga horária dos cursos de licenciatura, de graduação plena, de formação de professores da Educação Básica em nível superior. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 de mar de 2002, seção 1, p. 9.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno (CNE/CP). Parecer n. 2.167. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação). **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, p. 142, 20 dez. 2019.

CAMPOS, Claudinei. José Gomes. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Rev Bras Enferm, Brasília (DF), n. 57, p. 611-614, set/out, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 set. 2025.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CASTRO, Marcelo Macedo Corrêa; AMORIM, Rejane Maria de Almeida. **A formação inicial e a continuada: diferenças conceituais que legitimam um espaço de formação permanente de vida**. Cadernos. Cedes, v. 35, p. 37-55, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2002. 94

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações**. Paidéia (Ribeirão Preto), v. 18, p. 221-234, 2008.

CRESWELL, J. W. (2007). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2003).

DA ROSA LOPES, Michelle; DA SILVA, Maria Regina Claudino; QUEIROZ, André Felipe. **Desempenho profissional: influências e importância da motivação no mercado de trabalho**. Revista Ciências Gerenciais, v. 22, n. 36, p. 120-128, 2018.

DE OLIVEIRA, Kamila Pagel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. **Avaliação de desempenho individual e certificação ocupacional: desafios da implementação de políticas em minas gerais**. Revista economia & gestão, v. 23, n. 65, p. 141-161, 2023.

DE SOUZA, Mariana Mayumi Pereira; DE PÁDUA CARRIERI, Alexandre; PINHEIRO, Daniel Calbino. **Da qualificação à competência profissional: uma discussão das mudanças sobre as relações de trabalho no contexto brasileiro**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 10, n. 2, p. 97-115, 2009.

DIAD, Diretoria de Avaliação de Desempenho. Legislações.
<https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/>. Disponível em:
<https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>. Acesso em: 11 set. 2024.

DIÁRIO DO AÇO. *9ª SRE tem nova diretora*. Ipatinga, 2010. Disponível em:
<https://www.diariodoaco.com.br/noticia/0029813-9-sre-tem-nova-diretora>. Acesso em: 21 out. 2024.

DOS SANTOS, José Ricardo Vieira Silva; MOURÃO, Luciana. **Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho**. Revista de Administração, v. 46, n. 3, p. 305-318, 2011. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302072>. Acesso em: 08 de ago. 2024.

DESSLER, G. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERNANDES, Solange Jarcem; BELLÉ, Mariana Sayd; PRADO, Lenira de Jesus. **A formação inicial e continuada de professores em contexto de reformas educacionais**. Série-Estudos, v. 28, n. 63, p. 47-68, 2023.

FERRAREZI, E.; TOMACHESKI, J. A. **Mapeamento da Oferta de Capacitação nas Escolas de Governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública**. Revista do Serviço Público, v. 61, n. 3, p. 287-303, 2010.

Flick, U. (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa** (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995)

FREITAS, I. A., Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. & Pilati, R. (2006). **Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações**. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad; L. Mourão

(Orgs.), Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas (pp. 489-504). Porto Alegre: Artmed.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel et al. Avaliação de desempenho no governo mineiro: alterações dos indicadores e metas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. spe, p. 1-21, 2017.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel et al. **Avaliação de desempenho no choque de gestão do estado de Minas Gerais: um estudo das alterações dos indicadores utilizados**. 2019.

GRIFFIN, R. (2012). **A practitioner friendly and scientific ally robust training evaluation approach**. *Journal of Workplace Learning*, 24(6), 393-402. Doi: 10.1108/13665621211250298. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13665621211250298>. Acesso em 16 abr. 2024

GUERRA, M. F.; BRITO, A. C.; SOARES, J. L. **Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior brasileiras: uma reflexão à luz da controladoria**. *Revista Espacios*, Caracas, v. 38, n. 15, p. 11-22, 2017.

GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini; BORUCHOVITCH, Evely. **O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da teoria da autodeterminação**. *Psicologia: reflexão e crítica*, v. 17, n. 2, p. 143-150, 2004.

HOLANDA, A. N. C. (2003, outubro) **Avaliação de políticas públicas: conceitos básicos, o caso do ProInfo e a experiência brasileira**. Anais Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública, Panamá, 8.

HOPWOOD, A. G. (1972). **An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation**. *Journal of Accounting Research*, 10, 156-182. Disponível em : <http://dx.doi.org/10.2307/2489870>. Acesso em: 16 abr.2024

IMBERNÓN, Francisco. **Formação Continuada de Professores**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2010. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=dONtDgAAQBAJ&pg=PA53&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 04 nov. 2025.

JARDILINO, José Rubens Lima; SAMPAIO, Ana Maria Mendes; OLIVERI, Andressa Maris Rezende. Avaliação de desempenho docente: culpar, punir ou desenvolver

profissionalmente? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 29, p. 318-337, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/yKkYLTMqyLbtdSYZXN3jRfB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 de abr. 2025.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LARA, Janayna Formosi de. SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**, 2004. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/conceitosde-avaliacao-do-desempenho/26631/>. Acesso em: 15 de abr. 2024.

LIMA, Maria Célia da Silva et al. Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos? **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 152-170, 2020.

LOBATO, Dirlene Gonçalves; DO NASCIMENTO SILVA, Elias; GUIMARÃES, Maria Ivone Pereira. **A importância da avaliação de desempenho do servidor público enquanto dispositivo funcional: conceitos e vantagens**. Semana Acadêmica, 2015.

LOTTA, Gabriela Spanguero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, v. 1, p. 1-12, 2002.
MADEIRA, Lígia Mori (org.). **Avaliação de políticas públicas**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014. Disponível em: https://www.ufrgs.br/cegov/files/pub_37.pdf. Acesso em 27 de abr. 2025.

MAGALHÃES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, v. 44, p. 55-86, 2010.

MAGALHÃES, Lígia Karam Corrêa de; AZEVEDO, Leny Cristina Soares Souza. **Formação continuada e suas implicações: entre a lei e o trabalho docente**. Cadernos. Cedes, v. 35, p. 15-36, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/G7Fqdms45c6bxtK8XSF6tbq/>. Acesso em: 26 de abr. 2025.

MARCONI, A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARON JÚNIOR, J. C. **Avaliação de desempenho: motivação e desempenho profissional**. Viçosa, MG: Aprenda Fácil, 2012.

MENESES, P.P.M; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre, Artmed, 2010.

MORGADO, José Carlos. Avaliação e qualidade do desenvolvimento profissional docente: que relação? Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 19, p. 345-361, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/Kp4bpc9KHVrxKzDVfyWctxf/>. Acesso: 26 de abr. 2025.

MINAS GERAIS (Estado). Decreto nº 43764, de 16 de março de 2004. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/mg/decreto-n-43764-2004-minas-gerais-regulamenta-a-avaliacao-especial-de-desempenho-do-servidor-publico-civil-em-periodo-de-estagio-probatorio-na-administracao-publica-direta-autarquica-e-fundacional-do-poder-executivo-estadual-e-das-outras-providencias>. Acesso em: 19 jun. 2024.

_____. Decreto nº 44559, de 29 de junho de 2007. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/dec/44559/2007/#:~:text=regulamenta%20a%20avalia%20c%27%20c%28%20de%20desempenho,fundacional%20do%20poder%20executivo%20estadual>. Acesso em: 20 jun. 2024.

_____. Secretaria de Estado de Educação. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Edital SEPLAG/SEE nº 03/2023: concurso público para provimento de cargos das carreiras de professor de educação básica, especialista em educação básica, analista educacional, analista de educação básica, técnico da educação e assistente técnico de educação básica. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/concursos/minuta-edital-vf-30.05.2023-seduc-mg-23-ok.pdf>. Acesso em: 04 de fev. 2025.

_____. Decreto nº 48.187, de 6 de maio de 2021. Altera o Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Diário do Executivo do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48187/2021/>. Acesso em: dia mês abreviado. 20 de jun. 2024.

_____. Decreto nº 45851, de 28 de dezembro de 2011. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45851/2011/#:~:text=regulamenta%20o%20est%20c%28%20probato%20c%29%20e,fundacional%20do%20poder%20executivo%20estadual>. Acesso em: 20 de jun. 2024.

_____. Decreto nº 47.869, de 20/02/2020. Disponível em: <https://almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47869/2020/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

_____. Decreto nº 47.869, de 20/02/2020. Disponível em: <https://almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47869/2020/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

_____. Diretoria de Avaliação de Desempenho. Disponível em: <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/>. Acesso em: 12 de jun. 2024.

_____. Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania - 10 Anos de Desenvolvimento em Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/choque-de-gestao-10-anos/31141944>. Acesso em: 24 maio 2024.

_____. Lei Estadual 869, de 05 de julho de 1952. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/lei/869/1952/#:~:text=disp%20sobre%20o%20estatuto%20dos,do%20estado%20de%20minas%20gerais.&text=numera%20os%20n%20ameros%20que%20acompanham,da%20identifica%20o%20da%20norma%20referenciada>. Acesso em: 14 abr. 2024.

_____. Lei Complementar n. 71, de 30 de julho de 2003. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LCP/71/2003/#:~:text=Institui%20a%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20peri%C3%B3dica%20de,Executivo%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs>. Acesso em: 24 maio 2024.

_____. Lei 15.293, de 05 de agosto de 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/lei/15293/2004/#:~:text=institui%20as%20carreiras%20dos%20profissionais%20de%20educa%C3%87%C3%83o%20b%C3%81sica%20do%20estado>. Acesso em: 06 maio 2024.

_____. Lei 17.600, de 01 de julho de 2008. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/lei-no-17600-de-01072008#:~:text=Disciplina%20o%20Acordo%20de%20Resultados,seu%20desdobramento%20%C3%A0s%20unidades%20administrativas>. Acesso em: 24 maio 2024.

_____. Resolução SEPLAG nº 43, de 22 de maio de 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1n8d1YorbnGPJ0TS0EygEPo9zYwtE593F/view>. Acesso em: 10 set. 2024.

_____. Resolução SEPLAG nº 42, de 11 de junho de 2021. Disponível em: https://www.ead.planejamento.mg.gov.br/pluginfile.php/12632/mod_page/content/31/resolucao_seplag_042_2021_publicacao.pdf. Acesso em: 10 set. 2024

MOTTA, P. R. M. (2013). **O estado da arte da gestão pública**. Revista de Administração de Empresas, 53(1), 82-90.

NASSIF, V. M. J. Gerindo o Desempenho. In: HANASHIRO, D. M. M., et al., **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2008.

NETO, Mário Teixeira Reis; DE ASSIS, Luis Otávio Milagres. **Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: o acordo de resultados e o prêmio por produtividade**. Gestão & Regionalidade, v. 26, n. 76, 2010.

NÓVOA, António (Coord.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

NÓVOA, A. **Profissão Professor**. Porto: Porto Editora, 1995.

OLIVEIRA, J. A. de; MEDEIROS, M. da P. M. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: ONU Brasil, [s.d.]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 30 mar. 2026.

PACHECO, Regina S. **Escolas de governo: tendências e desafios Enap Brasil em perspectiva comparada**. Revista do Serviço Público, v. 51, n. 2, p. 35-53, 2000.

PACHECO, Regina S. **Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da Enap Brasil**. Revista do Serviço Público, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2002.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010. 364 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2024.

PARADELA, Victor Cláudio; COSTA, Débora Vargas Ferreira. **Desafios e propostas para a implantação da gestão do desempenho nas organizações**. In: PARADELA, Victor Cláudio; CASTRO, Maria Cristina Drumond e; KIRCHMAIR, Débora Magalhães. **Pessoas e organizações**. Curitiba: CRV, 2019. Cap. 10, p. 191.

PEREIRA, Íris. **Avaliação fria, avaliação quente: contributos para a discussão da complexidade do processo de avaliação de desempenho docente**. Quanto vale o que fazemos, p. 39-67, 2011.

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. **Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública**. Cadernos Ebape. Br, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. **Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos**. Revista de Administração Pública, v. 53, p. 732-752, 2019.

SEPLAG. Orientações. <http://www.ead.planejamento.mg.gov.br/>. Disponível em: https://www.ead.planejamento.mg.gov.br/pluginfile.php/32756/mod_book/chapter/84/passo_a_passo_novo_pgdi_vf.pdf. Acesso em: 10 set.2024.

SILVA, Nilza Nunes. **Amostragem probabilística: um curso introdutório**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso, 2002.

SONNENTAG, S. (Ed.). **Psychological Management of Individual Performance**. Great Britain: John Wiley & Sons, 2002. 3-27 p.

SPENDER, J. C. **Gerenciado sistemas de conhecimento**. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr., M. M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SRE JUIZ DE FORA. SISAD – Sistema de Avaliação de Desempenho.
<https://srejuizdefora.educacao.mg.gov.br>. Disponível em:
<https://srejuizdefora.educacao.mg.gov.br/avaliacao-de-desempenho-2024/>. Acesso em: 15 set. 2024.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; FISCHER, André Luiz. **Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências organizacionais: proposta metodológica para exploração conceitual e empírica**. Revista Economia & Gestão, v. 8, n. 18, p. 112-132, 2008.

TRIOLA, M. Introdução à Estatística. 12ª. **LTC: Rio de Janeiro**, v. 12, p. 836-346, 2017.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES). **Covid-19: pesquisa da Unimontes em parceria com o Estado avalia condições de saúde e trabalho dos professores da educação básica em MG. Montes Claros, 2020**. Disponível em: <https://unimontes.br/covid-19-pesquisa-da-unimontes-em-parceria-com-o-estado-avalia-condicoes-de-saude-e-trabalho-dos-professores-da-educacao-basica-em-mg/>. Acesso em: 12 set. 2024.

VARGAS, M.R.V. & Abbad, G. S. (2006). **Bases Conceituais em TD&E**. Em J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas (pp. 137-158). Porto Alegre: Artmed.

ZATTI, Antônio Marcos; MINHOTO, Maria Angélica Pedra. **Política de avaliação do desempenho docente nas redes estaduais de ensino do Brasil**. Educação e Pesquisa, v. 45, p. e188993, 2019.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso - planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

WERKEMA, Cristina. **Inferência estatística: como estabelecer conclusões com confiança no giro do pdca e dmaic**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA
CIRCUNSCRIÇÃO DA SRE CORONEL FABRICIANO OBJETIVANDO A COLETA
DE DADOS PARA VALIDAR A HIPÓTESE DA PESQUISA**

Questionário sobre a Formação Continuada e a Avaliação de Desempenho Individual (ADI).

B I U ↵ ✖

Prezado(a) Servidor(a),

Como mestrand(a) em Administração Pública na Universidade Federal de Lavras, estou na fase de coleta de dados. Esse levantamento subsidiará a análise da importância da formação continuada durante a Avaliação de Desempenho Individual dos servidores efetivos das escolas estaduais e da sede sob a circunscrição da SRE Coronel Fabriciano.

Sua participação é de suma importância para que possamos identificar a necessidade de implantação de capacitações vinculadas à avaliação.

Ressaltando que as respostas serão sigilosas, assim com os seus dados, em conformidade com a Lei nº 13.709, de 18 de agosto de 2018 (LGPD - Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 - Marco Civil da Internet) e artigo 31 da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso à informação.

Seja coerente nas respostas de acordo com a sua percepção sobre a ADI.

Agradeço pela colaboração!

Gênero *

☐ Feminino

☐ Masculino

Cargo *

- ☐ ATB - Assistente da Educação Básica
- ☐ EEB - Especialista da Educação Básica
- ☐ PEB - Professor(a) da Educação Básica
- ☐ ANE - Analista Educacional (Quadro de servidores da SRE)
- ☐ ANE I - Inspetor Escolar (Quadro de servidores do magistério)
- ☐ TDE - Técnico da Educação Básica (Quadro de servidores da SRE)

Idade: *

Texto de resposta curta

Tempo de serviço (anos) no cargo como servidor efetivo. *

APENAS NÚMEROS(Ex.: 1)

Texto de resposta curta

Formação Acadêmica *

- ☐ Magistério
- ☐ Técnico
- ☐ Tecnólogo
- ☐ Bacharel + Formação Pedagógica
- ☐ Licenciatura Curta
- ☐ Licenciatura Plena
- ☐ lato sensu
- ☐ stricto sensu (mestrado concluído)
- ☐ Doutorado (concluído)
- ☐ Pós - graduação em andamento.
- ☐ Outro:

Unidade de Exercício (CAIXA ALTA). *

Texto de resposta curta

.....

Município da Unidade Escolar onde se encontra em efetivo exercício. *

- ☐ Antônio Dias
- ☐ Belo Oriente
- ☐ Braúnas
- ☐ Coronel Fabriciano
- ☐ Ipatinga
- ☐ Jaguaráçu
- ☐ Joanésia
- ☐ Marliéria
- ☐ Mesquita
- ☐ Santana do Paraíso
- ☐ Timóteo

Q1 - A Avaliação de Desempenho Individual é um processo necessário no âmbito da Administração Pública, pois atinge o objetivo de melhorar a prestação do serviço público e promove o desenvolvimento individual e profissional do servidor. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q2 - A Avaliação de Desempenho Individual deve ser vinculada à formação continuada para o aprimoramento profissional. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q3 - Professores capacitados podem inovar no processo de ensino - aprendizagem criando novas metodologias adequadas à realidade escolar. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q4 - A ADI deve considerar a aplicação, na prática, dos conhecimentos adquiridos na formação continuada. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q5 - A formação continuada dos servidores efetivos deve ser uma prioridade para as políticas públicas educacionais na SEE-MG. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q6 - A formação continuada deve ser ofertada aos servidores durante o período da ADI, e não após a sua conclusão. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q7 - A Administração Pública deve promover e estimular a participação dos servidores nas formações continuadas durante todo o processo avaliativo. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q8 - A SEE - MG deve fornecer instrumentos de formação para os servidores efetivos durante a ADI, como plataformas de ensino online, fomentando as parcerias com as instituições de ensino superior e fundações. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q9 - A avaliação de desempenho, a cada PGDI (Plano de Gestão do Desempenho Individual) , deve incluir feedback sobre as áreas em que o servidor necessita de aprimoramento e direcioná-lo para a formação, e não se resumir à formalidade de preenchimento dos formulários. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q10 - Os servidores que participam de capacitações regulares e que alcançam o aprimoramento profissional no desempenho de suas funções, seja no âmbito escolar ou na SRE, tendem a ser mais motivados. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q11- A formação continuada dos servidores efetivos deve ser integrada como um critério permanente na Avaliação de Desempenho Individual para o aprimoramento profissional. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q12 - Os descritores da Avaliação de Desempenho Individual permitem uma avaliação adequada de acordo com as funções exercidas no âmbito escolar, destacando todos os pontos fortes e gerenciando os pontos fracos dos servidores. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q13 - Os acompanhamentos durante a ADI têm ação efetiva no aprimoramento profissional e individual dos servidores. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q14 - Os resultados de desempenho da unidade e as boas práticas gerenciais são reconhecidas nos processos avaliativos e compartilhados entre os servidores. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q15 - Os dados obtidos no processo da ADI estão alinhados com as metas previamente definidas. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q16 - O desempenho profissional dos indivíduos fornece informações acerca do desempenho da unidade.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q18 - A ADI atual compreende uma ferramenta cujos indicadores estão bem definidos ao longo de todo o processo. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q19 - Os servidores controlam o seu próprio trabalho e são, eles mesmos, os responsáveis pelo o seu aperfeiçoamento profissional.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q20 - O desenvolvimento profissional dos servidores no âmbito da Administração Pública está vinculado tanto às características pessoais do servidor, quanto ao suporte e às oportunidades proporcionadas pela instituição em que atua. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q21 - A Avaliação de Desempenho Individual pode ser concebida como um instrumento que facilita a otimização da gestão de pessoal na Administração Pública. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q22 - Para ser eficaz, é necessário que o processo de avaliação seja capaz de criar oportunidades de formação que permita aos indivíduos adquirir novas competências, habilidades e atitudes, melhorando o seu desempenho profissional. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q23 - A Avaliação de Desempenho é um processo que estimula a valorização profissional do servidor, orientando - o cada vez mais para o desenvolvimento de suas competências. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q24 - A Avaliação de Desempenho é um procedimento que ocorre continuamente até a conclusão de uma etapa ou período. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q25 - A Avaliação de Desempenho, frequentemente, ocorre comparando resultados com o PGDI do servidor. *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Q26 - Corrija as afirmativas anteriores que são divergentes da sua perspectiva sobre a Avaliação de Desempenho Individual. *

Texto de resposta curta

.....

Q27 - Sugira novas afirmativas que tenham relevância no processo de avaliação e que não foram apontadas no questionário. *

Texto de resposta curta

.....

*

Q28 - A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) deveria considerar outros descritores de aferição além do desempenho do servidor, como infraestrutura de trabalho, assiduidade, pontualidade, remuneração, entre outros fatores.

Texto de resposta curta

.....

*

Q29 - Quais outros descritores, critérios ou comportamentos esperados relacionados à Avaliação de Desempenho Individual (ADI) você acredita serem relevantes para o aumento de desempenho dos servidores?

Texto de resposta curta

.....

*

Q30 - Considerando a possibilidade de oferta da formação continuada pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), com o objetivo de suprir as lacunas identificadas no processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI), como você sugere que essa formação deva ser estruturada? Especifique, se possível, aspectos como: horário mais adequado, carga horária ideal, conteúdos prioritários, espaço físico sugerido e modalidade preferencial (presencial, à distância ou híbrida)?

Texto de resposta curta

.....

ANEXO A - FORMULÁRIO DA ESCOLA - PGDI PARA OS CARGOS ATB, EEB E**PEB****ANEXO I**

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

PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**(Continua)**

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

**ANEXO A - FORMULÁRIO DA ESCOLA - PGDI PARA OS CARGOS, ATB, EEB E
PEB**

(Conclusão)

6 – REGISTRO DE METAS, AÇÕES E ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DA META				
METAS	AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DA META		
		1º MOMENTO DATA	2º MOMENTO DATA	OBSERVAÇÃO
		LEGENDA	LEGENDA	
7- INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES				

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

Fonte: SEPLAG, 2009.

ANEXO B - EXEMPLO: PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL
(PGDI) - CARGO ANE

(Continua)

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS		PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL - PGDI Anexo I					
1 - CICLO DE AVALIAÇÃO		01 / 01 / 2024 a 31 / 12 / 2024					
2 - IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO							
NOME:						MASP:	
CARGO:	ANALISTA EDUCACIONAL					MASP:	
UNIDADE DE EXERCÍCIO:	SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO - CORONEL FABRICIANO						
3 - IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA DO SERVIDOR AVALIADO							
NOME:						MASP:	
CARGO:	Diretora de Pessoal						
4 - PLANEJAMENTO							
Competência	Ideia central	Comportamentos esperados	Aplica / Não se aplica	Situação inicial	Ações de Desenvolvimento relacionadas aos comportamentos esperados / competência	Entregas relacionadas à competência	
FOCO EM RESULTADOS	Planejamento do trabalho	Planeja o trabalho para executar suas atividades, visando utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente e atingir os objetivos propostos.	Aplica	5	* Análise dos processos de Formação Escolar, inclusão no SISAP e devolução;	* Todas as demandas são analisadas e enviadas para a publicação em tempo hábil.	
	Administração do tempo	Administra o tempo durante a realização das atividades, observando a qualidade e os prazos acordados para o cumprimento das entregas.	Aplica	5	* Análise do processo de Promoção por escolaridade e envio para a publicação: concessão, anulação e retificação;		
	Monitoramento das atividades	Monitora as atividades, realizando as adequações e/ou os encaminhamentos necessários.	Aplica	5	* Análise a Evolução na Carreira: concessão, anulação e retificação de progressão e reposicionamento;		
	Qualidade da entrega	Realiza as atividades com qualidade, evitando o retrabalho.	Aplica	5	* Emite parecer técnico sobre a evolução na carreira para subsidiar demandas jurídicas; atende as demandas dos setores e aposentadoria, pagamento, Órgão Central e Ouvidoria,		
	Visão sistêmica	Identifica as interfaces e o impacto de suas ações no trabalho da equipe ou de outras áreas, atuando de forma integrada e colaborativa na definição de soluções.	Aplica	5	* Participa das reuniões através de videoconferência; atende com presteza as demandas de trabalho.		
	Resiliência	Lida com os desafios e situações inesperadas, assegurando a continuidade dos trabalhos.	Aplica	5			

ANEXO B - EXEMPLO: PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL (PGDI) - CARGO ANE

(Continuação)

INOVAÇÃO	Aplicação de conhecimentos e/ou experiências	Utiliza seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento e aprimoramento do seu trabalho.	Não se aplica			
	Postura crítica construtiva	Adota uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado, identificando oportunidades de melhoria.	Não se aplica			
	Proposição de ideias	Propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços.	Não se aplica			
	Análise de problemas	Analisa situações/problemas, por meio de ferramentas estruturadas, identificando a sua origem, causas e consequências diretas.	Não se aplica			
	Solução de problemas	Implementa ações alternativas, de forma criativa e flexível, frente às dificuldades e problemas do trabalho.	Não se aplica			
	Testagem e experimentação	Adota abordagens relacionadas à realização de testes e experimentos, bem como à avaliação de experiências bem sucedidas, para a implementação de soluções e melhorias.	Não se aplica			
	Utilização de dados, informações e evidências	Utiliza dados, informações e evidências para auxiliar na identificação de problemas e proposição de soluções.	Não se aplica			
	Abertura às mudanças	Assume postura positiva frente às mudanças que forem necessárias, auxiliando a sua implantação e favorecendo sua efetivação.	Não se aplica			
COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	Comprometimento e responsabilidade	Compromete-se com o desenvolvimento dos trabalhos, de forma responsável e alinhada aos propósitos institucionais.	Aplica	5	* Elabora a capacitação sobre a evolução na carreira para os secretários escolares;	
	Autocrítica	Analisa suas atitudes de forma crítica, sendo capaz de identificar e corrigir os eventuais erros cometidos, para melhoria da sua atuação profissional e das relações de trabalho.	Aplica	5	* Solicito informações às escolas através do Formulário Google Drive para detectar possíveis pendências na evolução da carreira;	
	Proatividade	Atua de forma proativa, antecipando-se às demandas e/ou problemas futuros relacionados ao seu trabalho.	Aplica	5	* Estudo os assuntos pertinentes ao trabalho;	
	Aprimoramento profissional	Aprimora-se profissionalmente por iniciativa própria ou da instituição, aplicando os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de suas atividades.	Aplica	5	* Participo de cursos para o aprimoramento profissional;	
	Autocontrole	Possui atitudes e respostas emocionais equilibradas frente às situações adversas, mesmo sob pressão.	Aplica	4,5	* Dinamismo, proatividade, pontualidade, cortesia, domínio das ferramentas de trabalho, iniciativa para resolver os problemas.	

**ANEXO B - EXEMPLO: PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL
(PGDI) - CARGO ANE**

(Continuação)

FOCO NO USUÁRIO	Identificação de necessidades	Identifica e compreende as necessidades dos usuários, considerando o contexto no qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.	Aplica	5	* Detecta as possíveis pendências na evolução na carreira dos servidores e toma as medidas cabíveis para corrigir as irregularidades;	
	Proposição de soluções	Apresenta e/ou implementa soluções tempestivas e de qualidade, considerando as necessidades e especificidades do usuário.	Aplica	5	* Presteza no atendimento e informações.	
	Trato com o usuário	Atende o usuário com cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações.	Aplica	5	* Trato com respeito e cordialidade os servidores que buscam informações e serviços da SRE, assim como os colegas de trabalho;	
	Compromisso e disponibilidade com o usuário	É acessível ao usuário, atendendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.	Aplica	5	* Disponibilidade para atender os usuários via e-mail e Chat;	
	Simplificação de procedimentos e da forma de atendimento	Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.	Aplica	5	* Adapto a linguagem para que os usuários entendam a estrutura organizacional das carreiras do magistério e respondo os questionamentos de forma clara e sucinta com embasamento legal.	
COMUNICAÇÃO	Comunicação verbal	Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas para o receptor.	Não se aplica			
	Comunicação escrita	Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.	Não se aplica			
	Adaptação da comunicação	Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e necessidades do público-alvo, de forma flexível e criativa, utilizando-se de ferramentas de trabalho que possam ampliar a efetividade da comunicação.	Não se aplica			
	Escuta ativa	Escuta ativamente as partes envolvidas na comunicação, de forma concentrada, respeitosa e empática, sem interrupções ou julgamentos.	Não se aplica			
	Segurança da informação	Mantém a discrição e o sigilo diante das situações de trabalho em que as informações devem ser preservadas.	Não se aplica			
	Registro e disponibilização de dados, informações e conhecimentos	Registra e disponibiliza dados, informações e conhecimentos, de maneira organizada e didática, facilitando o acesso aos demais interessados.	Não se aplica			
	Consolidação e análise de dados	Consolida e/ou analisa os dados referentes ao trabalho, gerando informações estruturadas para subsidiar a tomada de decisão.	Não se aplica			

ANEXO B - EXEMPLO: PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL
(PGDI) - CARGO ANE

(Conclusão)

5 - ACOMPANHAMENTOS											
Competência	Ideia central	portamentos esperados selecion	Situação inicial:	Estágio de desenvolvimento		Acompanhamentos (Registre o conteúdo do feedback em relação à atuação do servidor, considerando a realização das ações de desenvolvimento indicadas, e relatando, se necessário, evidências e prazos.)		Estágio de desenvolvimento		Acompanhamentos (Registre o conteúdo do feedback em relação à atuação do servidor, considerando a realização das ações de desenvolvimento indicadas, e relatando, se necessário, evidências e prazos.)	
				Data:		Data:		Data:	Data:		
6 - ASSINATURAS											
DATA	/ / * / /										
ASSINATURA SERVIDOR											
ASSINATURA CHEFIA IMEDIATA											

Fonte: SISAD (2024).

ANEXO C - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO (ESPECIALISTA DA EDUCAÇÃO BÁSICA - EEB) / SISAD - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

(Continua)



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

**TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE II
ANEXO VI - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

Servidor: _____ Masp: _____
Cargo: _____ Nº adm: _____
Escola Estadual: _____ Código: _____
Lotação _____ Período/Etapa: ____/____/____ a ____/____/____
SRE

Cargo: Especialista da Educação Básica - EEB				
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema; estuda e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.		2	
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas		1	
SUBTOTAL - 15 pontos				
CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.		1	
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionar		1	
3	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola que envolvem interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.		1	
SUBTOTAL - 15 pontos				
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender às normas da administração pública relativas à assiduidade e pontualidade.		2	
2	Participa de projetos e ações coletivas e da realização das avaliações internas e externas da aprendizagem dos alunos.		1	
3	Zelar pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.		1	
SUBTOTAL - 20 pontos				
CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS		1 a 5 pts.	Peso	Total

ANEXO C - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO (ESPECIALISTA DA EDUCAÇÃO BÁSICA - EEB) / SISAD - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

(Conclusão)

1	Planeja seu trabalho, participa da construção do Projeto Pedagógico da escola e orienta o planejamento didático anual e planos de aula dos professores observando as diretrizes curriculares estaduais.		1	
2	Orienta e acompanha o professor no uso de recursos informacionais e de materiais didáticos, no desenvolvimento de diferentes metodologias, visando a aprendizagem do aluno.		2	
3	Coordena a análise e avaliação dos resultados educacionais, identifica os níveis de aprendizagem dos alunos, propõe e acompanha a implementação das intervenções pedagógicas necessárias.		1	
4	Apresenta aos pais ou responsáveis os resultados de avaliações de aprendizagem e os indicadores do desenvolvimento do aluno e busca caminhos para superar dificuldades identificadas.		1	
5	Participa da gestão escolar colaborando nas tarefas que lhe forem delegadas, especialmente aquelas relacionadas à avaliação dos discentes e equipe de servidores da escola.		1	
6	Coordena o Conselho de Classe, as reuniões do módulo II e demais reuniões voltadas para o desenvolvimento dos alunos e a formação profissional do corpo docente.		2	
7	Obtém bons resultados de aprendizagem dos alunos de sua escola evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas.		2	
SUBTOTAL - 50 pontos				
PONTUAÇÃO TOTAL				

DATA DA AVALIAÇÃO : ____/____/____

MEMBRO AVALIADOR: _____
MEMBRO AVALIADOR: _____
MEMBRO AVALIADOR: _____
MEMBRO AVALIADOR: _____

Fonte: SISAD (2024).

ANEXO D - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO (PROFESSOR DA EDUCAÇÃO BÁSICA - PEB) / SISAD - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

(Continua)



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

**TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE II
ANEXO V - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

Servidor: _____ Masp: _____
Cargo/Disciplina: _____ Nº adm.: _____
Escola Estadual: _____ Cód.: _____
Lotação _____ Período/Etapa: ____/____/____ a ____/____/____
SRE

Cargo: Professor da Educação Básica – PEB			
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		1 a 5 pts.	Peso
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema; estuda e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.		2
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas		1
SUBTOTAL - 15 pontos			
CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		1 a 5 pts.	Peso
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.		1
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento		1
3	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola que envolvem interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.		1
SUBTOTAL - 15 pontos			
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL		1 a 5 pts.	Peso
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender as normas da administração pública relativas à assiduidade e pontualidade.		2
2	Participa de projetos e ações coletivas e da realização das avaliações internas e externas da aprendizagem dos alunos.		1
3	Zela pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.		1
SUBTOTAL - 20 pontos			
CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS		1 a 5 pts.	Peso
1	Planeja seu trabalho, participa da construção do Projeto Pedagógico da escola, elabora e executa o planejamento didático anual e planos de aulas observando as diretrizes curriculares estaduais.		1

ANEXO D - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO (PROFESSOR DA EDUCAÇÃO BÁSICA - PEB) / SISAD - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
(Conclusão)

2	Analisa e utiliza os resultados de avaliações internas e externas para diagnosticar os níveis de aprendizagem dos alunos, avaliar a eficácia do ensino e implementar intervenções pedagógicas, quando necessário.		1	
3	Facilita a aprendizagem utilizando materiais didáticos e processos pedagógicos que estimulam e desafiam os alunos na superação das dificuldades.		1	
4	Apresenta aos pais ou responsáveis os resultados das avaliações de aprendizagem e os indicadores do desenvolvimento do aluno e busca caminhos para superar dificuldades identificadas.		1	
5	Desenvolve eficiente gestão de sala de aula, cria ambiente propício ao desenvolvimento da aprendizagem e de relações humanas saudáveis, orienta os alunos quanto à necessidade de organização, limpeza e conservação dos equipamentos, mobiliário e do prédio escolar.		1	
6	Cria novas oportunidades de aprendizagens e avaliações para os alunos com desempenho insatisfatório, para que todos possam aprender efetivamente o que foi ensinado.		1	
7	Compromete-se com a aprendizagem de todos os seus alunos, esclarecendo dúvidas, orientando e corrigindo, individual e coletivamente, os trabalhos escolares e deveres de casa e presta atendimento diferenciado aos alunos com mais dificuldades.		1	
8	Apresenta atitude positiva em relação à capacidade de aprendizagem dos alunos e é capaz de reconhecer talentos e de promover o desenvolvimento da autoconfiança e autoestima.		1	
9	Obtém bons resultados de aprendizagem de seus alunos evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas.		2	
SUBTOTAL - 50 pontos				
PONTUAÇÃO TOTAL				

DATA DA AVALIAÇÃO : ____/____/____

MEMBRO AVALIADOR: _____
MEMBRO AVALIADOR: _____
MEMBRO AVALIADOR: _____
MEMBRO AVALIADOR: _____

Fonte: SISAD (2024).

**ANEXO E - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO (ASSISTENTE TÉCNICO DA
EDUCAÇÃO BÁSICA - ATB) / SISAD - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

(Continua)



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

**TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE II
ANEXO X - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

Servidor: _____ Masp: _____
Cargo: _____ Nº adm: _____
Escola Estadual: _____ Código: _____
Lotação _____ Período/Etapa: ____/____/____ a ____/____/____

Cargos: Assistente Técnico da Educação Básica - ATB/ Assistente de Educação - ASE e SECRETÁRIO DE ESCOLA				
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas/ administrativas, cursos, palestras e eventos disponibilizados pelo sistema e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.		2	
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas.		1	
SUBTOTAL – 15 pontos				
CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.		1	
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento.		1	
3	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola que envolvem interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.		1	
SUBTOTAL – 15 pontos				
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender as normas da administração pública relativas a assiduidade e pontualidade.		2	
2	Participa de projetos, ações coletivas e da realização das avaliações internas e externas da aprendizagem dos alunos.		1	
3	Zelar pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.		1	
SUBTOTAL - 20 pontos				

**ANEXO E - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO (ASSISTENTE TÉCNICO DA
EDUCAÇÃO BÁSICA - ATB) / SISAD - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

(Conclusão)

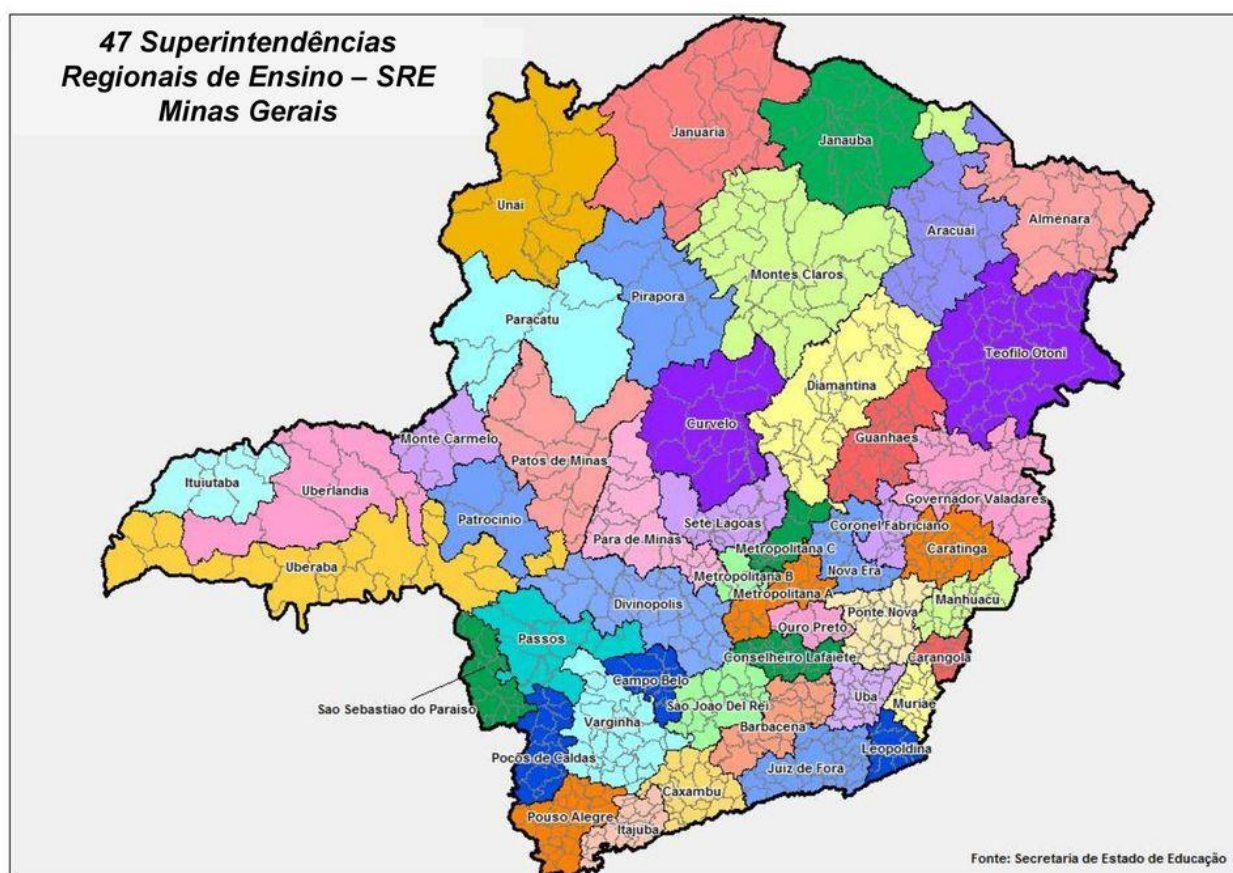
CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa do planejamento do seu trabalho e do projeto pedagógico da escola, contribuindo para o alcance das metas acordadas.		1	
2	Aplica na prática conhecimentos e habilidades executando corretamente as ações relativas à coleta, organização, registro e disponibilização de dados e informações da vida escolar e situação funcional da equipe, em conformidade com as orientações previstas nas normas técnicas e procedimentos legais.		2	
3	Reorganiza seu tempo para atender o aumento inesperado de trabalho e executa as ações dentro dos prazos previstos.		1	
4	Utiliza e distribui com economicidade os materiais de consumo disponíveis, zela pela conservação e movimentação de equipamentos e mobiliário e solicita reposição ou manutenção, quando necessário.		1	
5	Organiza e mantém atualizado os sistemas informacionais gerenciados pela SEE, a fim de atender as demandas internas e externas de dados e informações da vida escolar, funcionais e administrativos.		1	
6	Fornece suporte técnico-operacional na gestão da unidade de exercício, demonstrando interesse para emitir relatórios escrito/verbal e atender às solicitações das equipes envolvidas no trabalho.		1	
7	Presta atendimento de qualidade, orienta o público interno e externo e encaminha corretamente os usuários do sistema.		1	
8	Obtém bons resultados de aprendizagem dos alunos evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas.		2	
SUBTOTAL - 50 pontos				
PONTUAÇÃO TOTAL				

DATA DA AVALIAÇÃO : ____/____/____

MEMBRO AVALIADOR: _____
MEMBRO AVALIADOR: _____
MEMBRO AVALIADOR: _____
MEMBRO AVALIADOR: _____

Fonte: SISAD (2024).

Figura 2 - Mapa das SREs e Municípios.



Fonte: UNIMONTES (2020).

Figura 3 - Circunscrição da SRE Coronel Fabriciano.



Fonte: Diário do Aço (2010).

Figura 4 - Tela de acesso ao SISAD.

SISAD
Sistema de Avaliação de Desempenho

Acesso do Servidor

Login

Usuário:

Senha:

Acessar **Limpar**

Prezado usuário, para acessar o SISAD entre com seu login e senha conforme exemplo:

Se é servidor: Letra 'm' seguida dos números do MASP (sem o dígito verificador).
Ex: se o MASP é 121212-4 o usuário será m121212

Se não é servidor (estagiário, contratado, prestador de serviço): Letra 'x' seguida dos números gerados pelo sistema de segurança.
Ex: x123456

CASO NÃO TENHA LIBERAÇÃO DE ACESSO, PROCURE O RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SEU ÓRGÃO/ENTIDADE.

[Política de Privacidade](#)

O SISAD foi homologado para uso com Internet Explorer 7.0 e Firefox 3.0 ou suas versões superiores.

versão 4.10.7.1

Fonte: SISAD (2024).

Figura 5 - Tela de recursos do SISAD.



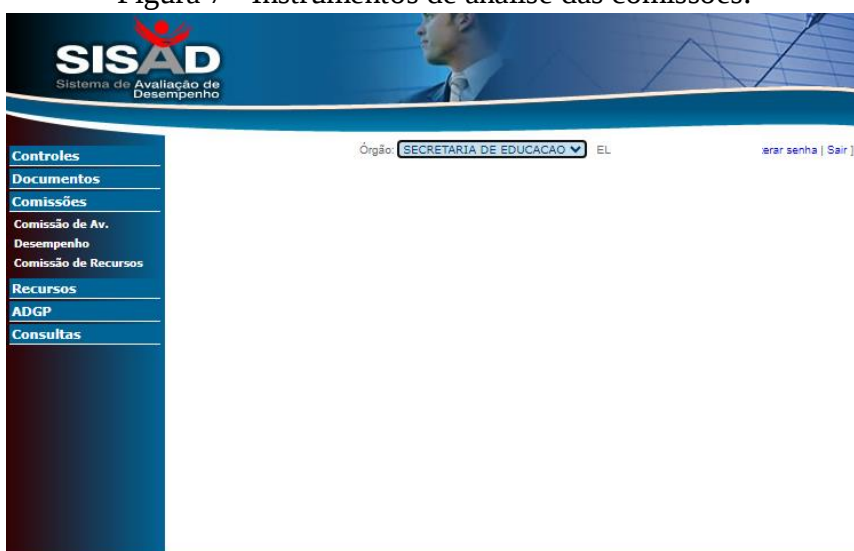
Fonte: SISAD (2024).

Figura 6 - Documentos de Controle.



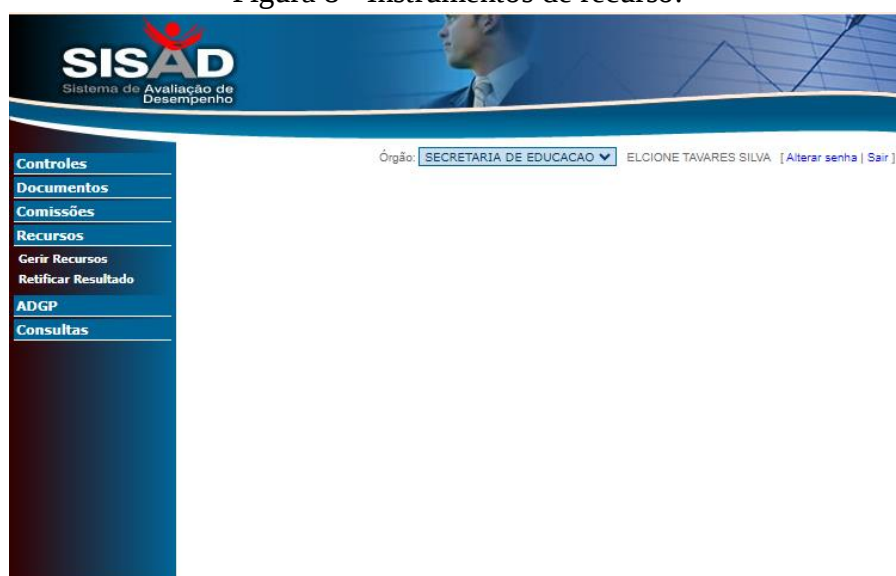
Fonte: SISAD (2024).

Figura 7 - Instrumentos de análise das comissões.



Fonte: SISAD (2024).

Figura 8 - Instrumentos de recurso.



Fonte: SISAD (2024).

Figura 9 - Instrumentos de consultas.



Fonte: SISAD (2024).

Figura 10 - Dos resumos das avaliações obtidas.



Fonte: SISAD (2024).

Figura 11 - Resumo da Avaliação de Desempenho Individual

Controles

Documentos

Comissões

Recursos

ADGP

Consultas

Orgão: SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Nome: [REDACTED]

Insira senha | Sair

RESUMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Identificação do Servidor Avaliado

Nome:

EDM [REDACTED]

Cargo:

ESPECIALISTA EM EDUCACAO BASICA

Data de Admissão:

06/11/2018

Unidade Administrativa:

EE N [REDACTED]

Órgão da Avaliação:

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACAO

Ciclo de avaliação:

01/01/2023 a 31/12/2023

2. Membros da Comissão de Avaliação

Tipo Membro	Nome	Cargo	Masp/CPP
Chefe imediato	LUC [REDACTED]	DIRETOR II	[REDACTED]
Membro	ADE [REDACTED]	PROFESSOR DE EDUCACAO BASICA	[REDACTED]
Membro	LUC [REDACTED]	PROFESSOR DE EDUCACAO BASICA	[REDACTED]
Membro	ALIN [REDACTED]	PROFESSOR DE EDUCACAO BASICA	[REDACTED]
Suplente	CAS [REDACTED]	ESPECIALISTA EM EDUCACAO BASICA	[REDACTED]
Suplente	MAY [REDACTED]	PROFESSOR DE EDUCACAO BASICA	[REDACTED]

3. Documentos da Avaliação

Documentos	Data de Registro	Data de Ciência
☐ Plano de gestão de desempenho individual	04/11/2023	25/11/2023
☐ Plano de gestão de desempenho individual	24/07/2023	14/08/2023

4. Resumo da Avaliação

Data da Avaliação

18/12/2023

Pontuação Alcançada

[REDACTED]

Data da Notificação

25/01/2024

Data de Ciência

08/02/2024

Ver Avaliação

5. Recursos Interpostos

Seleção	Tipo de Recurso	Data de Interposição	Data de Decisão	Resultado	Data de Notificação	Data de Ciência
Não existem recursos para a Avaliação.						

Voltar

Fonte: SISAD (2024).