



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ ROBERTO LIMA MIRANDA

PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DO
DESEMPENHO DOS DIRETORES DAS ESCOLAS
TÉCNICAS ESTADUAIS EM PERNAMBUCO

Salvador
2015

JOSÉ ROBERTO LIMA MIRANDA

**PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DO
DESEMPENHO DOS GESTORES DAS ESCOLAS TÉCNICAS
ESTADUAIS EM PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe

Salvador
2015

Escola de Administração - UFBA

M672 Miranda, José Roberto Lima.

Proposta de instrumento para avaliação do desempenho dos gestores das escolas técnicas estaduais em Pernambuco / José Roberto Lima Miranda. – 2015.

165 f.

Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2015.

1. Administradores escolares – Avaliação - Pernambuco.
2. Administradores escolares – Desempenho – Pernambuco.
3. Padrões de desempenho – Metodologia. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 371.2011

JOSÉ ROBERTO LIMA MIRANDA

**PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DO
DESEMPENHO DOS GESTORES DAS ESCOLAS TÉCNICAS
ESTADUAIS EM PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada com requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em
Administração Profissional, Escola de
Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 27 de maio de 2015.

Banca Examinadora

Diva Ester Okazaki Rowe – Orientadora
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA
Universidade Federal da Bahia

Ana Paula Moreno Pinho
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Pesquisadora da Universidade Federal da Bahia ISP Instituto de Psicologia

Vânia Medianeira Flores Costa
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal de Santa Maria

DEDICATÓRIA

*A Elizeth, minha esposa adorável e a
Roberta Gabriella e Roberto Gabriel,
meus filhos amados.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a **DEUS**, que em todos os momentos me deu forças e sabedoria para chegar nesse momento.

A minha esposa **Elizeth**, que com sabedoria conseguiu administrar nossa família, nos momentos que estive distante do nosso lar.

Aos meus filhos **Roberta Gabriella** e **Roberto Gabriel**, seres humanos que me inspiram na busca do sucesso.

A minha mãe **Clélia**, que esteve presente em todos os momentos da minha vida escolar, para que um dia chegasse a mais essa etapa da minha vida.

Ao meu pai **Carlos**(*in memoriam*), mesmo em sua simplicidade e pouca instrução me ensinou que, especialmente quanto aos estudos, parar nunca é uma opção válida.

Ao professor **Paulo Dutra**, como um grande mestre que é, pela oportunidade, entre outras, de viver este momento de muita felicidade.

A Professora Dra. **Diva Rowe**, pela orientação com tamanha dedicação e profissionalismo.

Aos meus **amigos(as) Gestores(as) das Escolas Técnicas e das Escolas de Referência**, que de alguma forma contribuíram para esse momento.

Às minhas amigas **Aldineide** e **Socorro**, que sempre me lembravam do horário dos nossos voos para Salvador.

Aos **professores e funcionários do NPGA**, pela dedicação e presteza.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho meu MUITO OBRIGADO.

*O conhecimento só é válido, se
é compartilhado com o outro.*

Paulo Freire

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo construir instrumento para a avaliação do desempenho dos gestores das escolas técnicas estaduais em Pernambuco. Para a realização da pesquisa foram utilizados diversos procedimentos metodológicos. Inicialmente realizou-se o levantamento de instrumentos de avaliação de desempenho de gestor escolar em todas as Secretarias de Educação Estaduais e do Distrito Federal. Os dois instrumentos encontrados foram analisados e comparados com a legislação em vigor no Estado de Pernambuco. Conjuntamente com a literatura da área, neste momento construía-se a primeira versão do instrumento. Para a análise semântica, o instrumento foi submetido a sete juízes, doutores, com experiência acadêmica e prática no tema. Baseado nesses resultados elabora-se a segunda versão do instrumento, sendo submetido à pré-teste, para validação. Nesta fase, participaram três gestores escolares das escolas técnicas estaduais de Pernambuco, sugerindo quatro alterações, sendo apenas uma delas acrescida na versão final do instrumento. Este foi aplicado a todos os 27 gestores escolares das escolas técnicas, que estão distribuídas em 22 municípios pernambucanos. Os resultados da auto avaliação dos gestores tiveram seus dados analisados e finalmente apresenta-se uma proposta de instrumento para avaliação do desempenho do gestor escolar das escolas técnicas estaduais de Pernambuco. Recomenda-se que a avaliação seja realizada por múltiplas fontes (360º) e a aplicação do instrumento por técnicos da Secretaria de Educação ou das Gerências Regionais de Educação, a fim de observar *in loco* todas as informações prestadas pelo Gestor. E que sejam realizadas campanhas de conscientização da relevância do processo de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão de desempenho. Construção de instrumento de avaliação de desempenho. Gestão escolar.

ABSTRACT

This essay aims to build a tool for assessing the performance of managers of state technical schools in Pernambuco. For the research, several methodological procedures were used. Initially it carried out the survey instruments for evaluating school management performance in all State Education Departments and the Federal District. The two found instruments were analyzed and compared with the relevant legislation of the State of Pernambuco. Together with the literature of the area, the first version of the instrument was built. For the semantic analysis, the instrument was subjected to seven judges, doctors with academics experiences and practical in the subject. Based on these results, it designed a second version of the instrument. It having undergone pre-test for instrument validation. At this stage, we attended three school managers PE, suggesting four amendments, and only one of them added in the final version of the instrument. The instrument was administered to all 27 school managers of technical schools, which are distributed in 22 municipalities of Pernambuco. The results of this self assessment of managers were analyzed and finally presents a proposed tool for evaluating the accomplishment of the school manager of the State of Pernambuco. It is recommended that the evaluation is performed by multiple sources (360) and the application of the instrument by technicians from the Department of Education or the Regional Offices of Education, in order to observe in situ all the information provided by the Manager. And that awareness campaigns are carried out the relevance of the performance evaluation process.

Keywords: Performance evaluation. Performance management. Performance assessment tool building. School management

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos Respondentes	56
Tabela 2: Resultados da auto avaliação dos 27 gestores	58
Tabela 3: Índice de favorabilidade entre as oito dimensões.....	60
Tabela 4: Itens mais valorizados por dimensão	61
Tabela 5: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 1:Planejamento Estratégico.....	62
Tabela 6: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 2:Gestão da Equipe.....	63
Tabela 7: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 3: Integração com a Comunidade	64
Tabela 8: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 4: Gestão dos Recursos de Apoio à Administração e ao Ensino	65
Tabela 9: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 5:Gestão Administrativa e Financeira da Escola	66
Tabela 10: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 6: Modelo de Gestão	66
Tabela 11: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 7: Relacionamento Interpessoal	67
Tabela 12: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 8:Desenvolvimento Profissional	68
Tabela 13:Atuação dos gestores.....	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo esquemático do capítulo 2.....	24
Figura 2: Para quem avaliar?	27
Figura 3: As três fases consideradas por Lucena (1995)	30
Figura 4: Etapas do processo de avaliação	33
Figura 5: Critérios comportamentais para avaliação de desempenho.....	37
Figura 6: Critérios para a construção de itens.....	38
Figura 7: Modelo esquemático das fases da pesquisa.....	44
Figura 8: Gráfico de concordância por escala	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Secretarias de Educação que não apresentam instrumentos voltados para o desempenho do Gestor Escolar.	20
Quadro 2: Secretarias de Educação que apresentam bônus por desempenho.	21
Quadro 3: Secretarias de Educação que apresentam instrumentos voltados para o desempenho do Gestor Escolar.	21
Quadro 4: Quem ganha com a AD	31
Quadro 5: Atores e papel na avaliação do desempenho.....	32
Quadro 6: Erros e propensões do avaliador.....	32
Quadro 7: Explicitação dos critérios para construção de itens	38
Quadro 8: Processo de construção de medidas.....	39
Quadro 9: Estrutura da pesquisa.....	46
Quadro 10: Análise dos sete juízes	47
Quadro 11: Distribuição dos itens por dimensões	48
Quadro 12: Avaliação por juízes na dimensão 1 - Planejamento Estratégico	48
Quadro 13: Avaliação por juízes na dimensão 2 - Gestão da Equipe	49
Quadro 14: Avaliação por juízes na dimensão 3 - Integração com a Comunidade ...	50
Quadro 15: Avaliação por juízes na dimensão 4 - Gestão dos Recursos de Apoio à Administração e ao Ensino.....	52

Quadro 16: Avaliação por juízes na dimensão 5 - Gestão Administrativa e Financeira da Escola.....	52
Quadro 17: Avaliação por juízes na dimensão 6 - Modelo de Gestão.....	53
Quadro 18: Avaliação por juízes na dimensão 7 - Relacionamento Interpessoal.....	55
Quadro 19: Avaliação por juízes na dimensão 8 - Desenvolvimento Profissional.....	55
Quadro 20: Escala utilizada na avaliação dos itens	57
Quadro 21: Valor do peso por dimensão.....	68
Quadro 22: Análise dos gestores	70

LISTA DE ABREVIATURASE SIGLAS

AD - Avaliação de Desempenho

BDE - Bônus de Desempenho Educacional

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDEPE - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco

IDERJ - Índice de Desempenho Escolar do estado do Rio de Janeiro

PDCA - Planejar, Executar, Avaliar e Agir

SEE-PE - Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco

SIEPE - Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa	18
1.2 Objetivos	22
2 DESEMPENHO: DA GESTÃO À CONSTRUÇÃO DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO	24
2.1 Desempenho	24
2.2 Avaliação de Desempenho.....	26
2.3 Construção de medidas.....	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 Características da Pesquisa.....	41
3.2 Construção do instrumento	41
3.3 Análise de Juízes	42
3.4 Análise Semântica.....	43
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1 Validação teórica do instrumento	47
4.2 Aplicação do instrumento aos gestores.....	55
4.3 Síntese da aplicação do instrumento aos gestores	57
4.4 Identificação das dimensões com maior e menor concordância dos gestores....	59
4.5 Identificação dos itens com maior concordância pelos gestores em cada dimensão.....	60
4.6 As práticas valorizadas pelos gestores por item em cada dimensão	61
4.7 Síntese do resultado da aplicação do instrumento aos gestores	68
4.8 Síntese da análise dos gestores	70

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICES	81
Apêndice A: Matriz de Planejamento	81
Apêndice B: E-mail encaminhado as Secretarias de Educação Estaduais e do Distrito Federal	84
Apêndice C: Carta convite encaminha aos juízes	85
Apêndice D: Instrumento utilizado para análise dos itens pelos juízes	86
Apêndice E: Termo de consentimento livre e esclarecido para o Gestor	93
Apêndice F: Carta convite ao Gestor	94
Apêndice G: Formulário de dados demográficos para o Gestor.....	95
Apêndice H: Instrumento de avaliação do desempenho do diretor escolar proposto	96
Apêndice I: Formulário de considerações do gestor	105
ANEXOS	106
Anexol: Parâmetros de desempenho para o Diretor Escolar da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco	106
Anexo II: Instrumento de avaliação de Minas Gerais	113
Anexo III: Instrumento de avaliação do Rio Grande do Sul.....	115
Anexo IV: DECRETO Nº 38.297/2012 –Regulamenta a AD em Pernambuco	141
Anexo V: DECRETO Nº 39.710/2013 – Altera o Decreto nº 38.297.....	150
Anexo VI: PORTARIA SAD Nº 1.617	161
Anexo VII: PORTARIA SAD Nº 1.618	164

1 INTRODUÇÃO

Historicamente os programas de Governo, propostos a Educação de Pernambuco, encerravam-se ao fim de cada mandato, como por exemplo, o Projeto Avançar¹, PE no futuro² e os Centros de Ensino Experimental³, dificultando qualquer esperança de melhoria para os estudantes e profissionais da educação.

A partir de 2007, as iniciativas do Governo de Pernambuco vêm se tornando sistêmicas e articuladas, portanto, políticas públicas de Estado, e não política de governo, que só duravam quatro ou oito anos (DOURADO, 2011). Dentre elas destacam-se:

- a) O Programa de Modernização da Gestão Pública na Educação (PMGPE), iniciada em 2007 com ênfase no modelo de Gestão para Resultados.
- b) A criação do Programa de Educação Integral, por meio de Lei Complementar nº 125/2008, que tem como objetivo prioritário planejar e executar a progressiva universalização do atendimento dos egressos das escolas de ensino fundamental em 300 escolas de ensino médio em jornada ampliada, até 2014 com o mínimo de uma escola em cada um dos 183 Municípios do Estado⁴.
- c) A criação da Lei nº 13.486/08, que institui o BDE - Bônus de Desempenho Educacional.
- d) A promulgação da Lei 13.968 de 15 de dezembro de 2009, que cria a Secretaria Executiva de Educação Profissional, na qual ficam vinculadas a Educação Profissional e o Programa de Educação Integral.

Para melhorar os indicadores educacionais do Estado, sobretudo o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco (IDEB) que impulsionará

¹ Teve seu início em 2001, finalizando em 2007, com o objetivo de correção de fluxo para jovens e adultos.

² Durou apenas um ano, em 2007, com o objetivo de oportunizar aulas de pré-vestibular aos finais de semana para estudantes de escolas públicas.

³ Teve duração de quatro anos, de 2004 a 2008, com objetivo de garantir educação integral aos estudantes das escolas públicas, em parceria com a iniciativa privada.

⁴ Meta alcançada em 2014, sendo ampliada em 2015.

a elevação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em virtude da similaridade na metodologia adotada, foi fundamental a criação de uma política de incentivo ao servidor, principalmente dos que estão lotados nas escolas, com a implantação do BDE.

Outro avanço significativo aconteceu no monitoramento da Rede Estadual, iniciado em 2011, com o Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco (SIEPE). Seu objetivo é informatizar todos os processos educacionais relacionados à vida escolar dos estudantes, à vida funcional dos professores e dos demais servidores e colaboradores, bem como as informações relativas à rede física, equipamentos, mobiliários, cumprimento do calendário letivo, do currículo escolar, boletim pedagógico, rendimento das escolas, frequência dos estudantes, entre outros (PERNAMBUCO, 2012).

As informações no SIEPE são monitoradas e avaliadas sistematicamente, visando à melhoria dos processos educacionais, se consolidando como ferramenta gerencial e pedagógica, ao possibilitar o gerenciamento de rotinas e conteúdos pedagógicos, tornando-se também um importante mecanismo social ao disponibilizar para os pais informações seguras e em tempo real sobre o desempenho escolar de seus filhos, bem como o acesso às informações sobre as condições e funcionamento da escola.

Diante de todos os avanços apresentados, fica constatado que a função do gestor escolar não foi contemplada em nenhum momento com instrumentos que pudesse avaliar o seu desempenho no exercício da função, pautado nos parâmetros de desempenho para diretor escolar de Pernambuco (Anexo I), não se limitando, somente ao sucesso ou não sucesso do estudante.

A partir do modelo de gestão para resultados, implementado pelo Governo do Estado de Pernambuco, faz-se necessário um instrumento para avaliar o desempenho do gestor escolar, no exercício da função. A avaliação de desempenho é fundamental para a busca da excelência na Educação Profissional pernambucana. Nesse contexto, a presente dissertação faz essa proposta.

1.1 Justificativa

Esta pesquisa faz-se oportuna, uma vez que no âmbito da Secretaria de Educação de Pernambuco não consta nenhum instrumento que avalie o desempenho do gestor escolar, pautado nos Parâmetros de desempenho para Diretor Escolar do Estado de Pernambuco.

Visando em criar uma cultura de avaliação, utilizando o instrumento efetivamente, como instrumento de gestão, de qualificação e melhoria das escolas técnicas estaduais de Pernambuco.

Assim, o gestor escolar adquire papel de relevância, tendo que rever suas práticas, em função do novo parâmetro estabelecido pela SEE-PE. Realizamos um levantamento sobre a existências de instrumentos de avaliação do desempenho do gestor escolar utilizados pelas 26 Secretarias de Educação dos Estados e do Distrito Federal.

Devido à extensão do território nacional, buscou-se informações nos sites oficiais das Secretarias de Educação, através de contatos telefônicos e por e-mail, no período de 11 de novembro de 2013 a 02 de março de 2014. Representaremos os profissionais contatados, através das iniciais dos seus nomes e a função que exerce.

Na Secretaria de Educação do Acre, J. C., Diretor de Ensino e M. L. S., Coordenadora de Avaliação e Fortalecimento Institucional – CAFI, informaram: “Infelizmente, não possuímos em nossa organização instrumentos para avaliação do desempenho dos Gestores Escolares, as nossas escolas são acompanhadas por meio de reuniões, encontro de trabalho e assessoramento por parte das Unidades Regionais e SEDUC na Escola, que é uma das suas competências o acompanhamento direto às escolas e que tem como produto os Relatórios”;

Já M. F., Diretora de Ensino Básico da Secretaria de Educação de Santa Catarina, respondeu que “não iniciamos o processo de construção do instrumento”. Enquanto no Tocantins, Adriana Aguiar, Diretora de Ensino Médio, respondeu por e-mail, “a SEDUC dispõe de instrumentos de monitoramento da gestão escolar, os quais se encontram em processo de revisão, por esse motivo, não podemos

disponibilizá-lo”.

Assessora de Imprensa da Secretaria de Educação do Mato Grosso, R. R., enviou e-mail respondendo - “No momento estamos com o nosso quadro de pessoal reduzido (na comunicação), na semana que vem estará normalizado e conseqüentemente vamos dar andamento na tua solicitação”. Até o momento não recebemos nenhum encaminhamento, mesmo depois de enviar outro e-mail no dia 02 de janeiro 2014 e um terceiro em 03 de março de 2014.

Na Coordenadoria de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional da Secretaria de Educação de São Paulo, não houve nenhum retorno dos contatos dos dias 19 de novembro de 2013 e 02 de janeiro de 2014. Observou-se que o *site* oficial não apresenta nenhuma ação em relação ao acompanhamento do desempenho dos gestores escolares.

Na central de relacionamento da Secretaria de Educação do Rio de Janeiro, através do e-mail da sua ouvidoria, recebemos a seguinte resposta:

- 1) Possui instrumentos para acompanhamento do desempenho da gestão escolar, bem como para proposição de ações futuras de melhoria na formação do gestor escolar.
- 2) São muitos os instrumentos, mas tentaremos mencioná-los, dando uma visão geral de nosso Programa
 - a) GIDE – Gestão Integrada da Escola. De forma resumida, na GIDE, o Gestor é convidado a implementar o método PDCA (planejar, executar, avaliar e agir – corretivamente se algo deu errado ou mantendo resultados positivos).
 - b) Processo seletivo para funções estratégicas, como Diretor de Escola; a criação do IDERJ – Índice de Desempenho Escolar do Estado do Rio de Janeiro; e
 - c) Instituiu o sistema de Bonificação por Resultados. (para o cálculo da Bonificação por Resultados, são considerados o Indicador de Desempenho (ID) e o Indicador de Fluxo Escolar (IF), atribuindo-se pesos diferenciados de acordo com o cargo/ função exercidos).

São instrumentos fundamentais, para o acompanhamento dos dados escolares pela Secretaria de Educação, entretanto esse instrumento (GIDE) continua avaliando o gestor, somente, através do resultado dos estudantes.

Nos *sites* das Secretarias de Educação de Alagoas, Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Maranhão, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima e Sergipe, nenhum indício de instrumento em relação ao desempenho do gestor escolar foi encontrado.

Já em Goiás, consta no *site*, a estruturação de um sistema de reconhecimento e remuneração por mérito. O *site* da Secretaria de Educação do Espírito Santo apresenta uma política de valorização através do bônus financeiro por desempenho. E no *site* da Secretaria de Educação do Mato Grosso do Sul, é disponibilizado um conjunto de legislações para aplicação da prova de competência.

Em Pernambuco, o *site* apresenta duas ações: O bônus financeiro por desempenho e a certificação do gestor escolar. No Brasil, somente as Secretarias de Minas Gerais (Anexo II) e Rio Grande do Sul (Anexo III), apresentam instrumentos consolidados de acompanhamento do desempenho, valorização e certificação do diretor escolar.

Após o levantamento, as Secretarias de Educação foram classificadas pelas informações contidas nos *sites* oficiais, conforme os Quadros 1, 2 e 3.

Quadro 1: Secretarias de Educação que não apresentam instrumentos voltados para o desempenho do Gestor Escolar.

Estados (21)	Site Oficial	1ª data da pesquisa	2ª data da pesquisa
Acre	http://www.see.ac.gov.br	11/11/2013	02/01/2014
Alagoas	http://www.educacao.al.gov.br	11/11/2013	02/01/2014
Amapá	http://www.seed.ap.gov.br	11/11/2013	02/01/2014
Amazonas	http://www.educacao.am.gov.br	12/11/2013	02/01/2014
Bahia	http://www.educacao.ba.gov.br	12/11/2013	02/01/2014
Ceará	http://www.seduc.ce.gov.br	12/11/2013	02/01/2014
Distrito Federal	http://www.se.df.gov.br	12/11/2013	02/01/2014
Espírito Santo	http://www.educacao.es.gov.br	12/11/2013	02/01/2014
Goiás	http://portal.seduc.go.gov.br	12/11/2013	02/01/2014

Estados (21)	Site Oficial	1ª data da pesquisa	2ª data da pesquisa
Maranhão	http://www.educacao.ma.gov.br	12/11/2013	02/01/2014
Mato Grosso	http://www.seduc.mt.gov.br	13/11/2013	02/01/2014
Mato grosso do Sul	http://www.sed.ms.gov.br	13/11/2013	02/01/2014
Pará	http://www.seduc.pa.gov.br	13/11/2013	02/01/2014
Paraíba	http://www.paraiba.pb.gov.br	13/11/2013	02/01/2004
Paraná	http://www.educacao.pr.gov.br	18/11/2013	02/01/2014
Piauí	http://www.seduc.pi.gov.br	14/11/2013	02/01/2014
Rio Grande do Norte	http://www.educacao.rn.gov.br	19/11/2013	02/01/2014
Rondônia	http://www.seduc.ro.gov.br/portal	14/11/2013	02/01/2014
Roraima	http://www.educacao.rr.gov.br	18/11/2013	02/01/2014
Santa Catarina	http://www.sed.sc.gov.br	18/11/2013	02/01/2014
Sergipe	http://www.seed.se.gov.br	14/11/2013	02/01/2014

Fonte: sites oficiais das Secretarias de Educação.

Quadro 2: Secretarias de Educação que apresentam bônus por desempenho.

Estados (4)	Site Oficial	1ª data da pesquisa	2ª data da pesquisa
Pernambuco	http://www.educacao.pe.gov.br/	18/11/2013	02/01/2014
Rio de Janeiro	http://www.rj.gov.br/web/seeduc/	19/11/2013	02/01/2014
São Paulo	http://www.educacao.sp.gov.br	18/11/2013	02/01/2014
Tocantins	http://www.seduc.to.gov.br/seduc	19/11/2013	02/01/2014

Fonte: sites oficiais das Secretarias de Educação.

Quadro 3: Secretarias de Educação que apresentam instrumentos voltados para o desempenho do Gestor Escolar.

Estados (2)	Site Oficial	1ª data da pesquisa	2ª data da pesquisa
Minas Gerais	http://www.educacao.mg.gov.br	13/11/2013	02/01/2014
Rio Grande do Sul	http://www.educacao.rs.gov.br	11/11/2013	02/01/2014

Fonte: sites oficiais das Secretarias de Educação.

De acordo com os Quadros 1, 2 e 3, após levantamento dos sites oficiais e telefones de representantes das Secretarias de Educação, encaminhamos e-mail para todas as Secretarias Estaduais de Educação, que pode ser visualizado no Apêndice B deste trabalho, bem como entramos em contato telefônico com quinze representantes das mesmas.

Na segunda data, realizamos duas ações: levantamento das informações

de instrumentos de avaliação contidos nos *sites*; e encaminhamos novamente o e-mail a sete Secretarias que não responderam no primeiro momento.

Nesse levantamento exploratório nas 27 Secretarias Estaduais de Educação pesquisadas, somente dois instrumentos consolidados foram encontrados. Após análise, foi verificado que estes instrumentos não atendem integralmente a realidade de Pernambuco, sendo, portanto, necessária a construção de um instrumento específico, pautado nos parâmetros de desempenho do diretor escolar do Estado de Pernambuco. Nesse contexto, surge o problema de pesquisa da presente dissertação.

Como construir um instrumento de avaliação para acompanhar o desempenho dos gestores das Escolas Técnicas Estaduais de Pernambuco?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa consiste em construir instrumento de avaliação de desempenho dos gestores das escolas técnicas estaduais de Pernambuco.

Destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar um levantamento de instrumento de avaliação de desempenho de gestor escolar em todas as secretarias estaduais no Brasil;
- b) Analisar os instrumentos de avaliação de desempenho dos gestores escolares dos Estados encontrados (Minas Gerais e Rio Grande do Sul);
- c) Comparar os instrumentos encontrados com a legislação pertinente do Estado de Pernambuco;
- d) Validar o instrumento de monitoramento através da participação de três gestores das escolas técnicas estaduais, sendo duas que alcançaram as metas estabelecidas pela SEE-PE e uma que não alcançou as metas estabelecidas pela SEE-PE em 2012;
- e) Aplicar nas 27 escolas técnicas estaduais o instrumento de avaliação

de desempenho dos gestores;

- f) Analisar os dados levantados e propor o instrumento final de avaliação de desempenho.

Este trabalho está estruturado a partir de uma revisão de literatura apresentada no segundo capítulo, em que são contextualizados os conceitos de Desempenho, Avaliação de Desempenho e Construção de Medidas. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia adotada neste estudo, no quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados referentes à pesquisa e as principais evidências. E por fim, no quinto capítulo, são feitas as considerações finais da pesquisa com as principais descobertas, contribuições, limites e implicações para pesquisas futuras.

2 DESEMPENHO: DA GESTÃO À CONSTRUÇÃO DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Iniciamos este Capítulo apresentando um modelo esquemático do referencial teórico utilizado nesta pesquisa. Que pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1: Modelo esquemático do capítulo 2

Desempenho	Lucena (1992); Corvellec (1997); Abbad (1999); Sonnentag e Frese (2002); Cegala (2005); Fernandes, Fleury e Millis (2006); Coelho Júnior (2009); Ferreira (2010) e Borges & Mourão (2013).
Avaliação de Desempenho	Nassuno (1995); BRASIL (1998); Bergamini e Beraldo (1998 e 1992); Denisi (2000); Hipólito e Reis (2002); Souza (2004); Marconi (2004); Naducci (2006); Bergue (2007); Pontes (2010); Marras (2010); Neocatto; Lima, Chansis; Costa (2012) e Peixoto e Caetano (2013)
Construção de Medidas	Stevens (1946); Pasquali (1999); Borges-Andrade (2002); Pasquali (2004, 2007, 2009, 2010) e Mourão e Meneses (2012).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Serão abordadas as definições de Desempenho, Avaliação de Desempenho e Construção de Medidas à luz de diversos autores, conforme apresentados na Figura 1.

2.1 Desempenho

Para Lucena (1992), é à consecução de tarefas, responsabilidades e deveres que são atribuídos ao indivíduo e que o mesmo manifesta explicitamente, de acordo com.

Corvellec (1997) chama a atenção para o fato de que o termo desempenho expressa certa percepção do mundo e certas normas socioculturais, sendo, portanto, como qualquer outro, o resultado de uma rede de significados que

muda de um grupo social para outro e lista alguns significados para o termo desempenho, presentes na literatura sobre organizações:

- a) Como desempenho “dramático” e “cultural” na interação entre gerentes e outros membros da organização no processo de construir o sentido da identidade organizacional, que compreende as crenças partilhadas pelos indivíduos sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização;
- b) Como o resultado de atividades, quantificáveis através de medidas como o lucro contábil ou o retorno do investimento, por exemplo, sendo sinônimo de eficiência;
- c) Como o que é atingido dos objetivos formais.

Expressa a ideia de ação para alcance de objetivos, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia (ABBAD, 1999). O desempenho constitui conceito associado à consecução de resultados (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Conforme Cegala (2005), vincula-se ao empenho em alguma atividade ou trabalho que se relaciona à apresentação de resultados específicos ou algum rendimento manifestado em torno de algo esperado.

O desempenho de uma organização refere-se aos resultados por ela alcançados em certo período (FERNANDES; FLEURY e MILLS, 2006), podendo ser avaliado por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores. Para Peixoto e Caetano (2013, p. 535).

Para medir o desempenho, é necessário utilizar indicadores adequados e recolher informações que permitam efetuar comparações confiáveis entre os níveis de desempenho pretendidos e os alcançados ou entre os níveis de desempenho atuais e outros anteriores.

Um indicador constitui uma variável mensurável, que tem como função indicar, utilizando escalas referenciais específicas, um estágio de desenvolvimento desejável para a organização ou parte dela (GUIMARÃES, 1998). Ao indicador é associado o conceito de meta, que designa um padrão ou referência a ser alcançada. Assim, um indicador definido como, por exemplo, a satisfação do cliente

poderia ter como padrão ou meta a ser alcançada, hipoteticamente, “elevar de 57% para 65% o percentual de clientes muito satisfeitos” (CARBONE *et al.*, 2009, p. 52).

O desempenho organizacional é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas para cada indicador (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Então, o conceito de desempenho remete ao empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados a execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados. O desempenho tem uma finalidade ou um objetivo e envolve toda a sorte de características e aspectos, como motivação para tal e características do contexto relacionados a sua execução (COELHO JÚNIOR, 2009).

Assim Campbell (1993, 1999) enfatiza que desempenho é entendido como comportamento ou ação relevante para a realização dos objetivos organizacionais que podem ser mensurados de alguma forma.

Segundo Ferreira (2010), desempenho é a execução ou modo de executar um trabalho, atividade ou empreendimento, algo que exige competência prévia ou eficiência na execução. O produto de uma ação ou manifestação de algum comportamento resulta em desempenho.

Desempenho é um conjunto de comportamentos ou ações que exibimos em determinadas situações e dependem de nossa compreensão tácita ou explícita, do que seja esperado (BORGES; MOURÃO, 2013).

A partir do exposto sobre desempenho, e o foco desta dissertação e a avaliação desempenho, abordaremos esses conceitos na sequência.

2.2 Avaliação de Desempenho

Para Marras (2010), “A avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades”.

A avaliação de desempenho (AD), dependendo da forma como é percebida e utilizada, ora contempla um número mais abrangente, ora mais restrito de ações. A abrangência dos resultados gerados pela avaliação relaciona-se, diretamente, com a forma com que a gestão de recursos humanos é conduzida nas organizações. Por exemplo, uma organização excessivamente burocratizada fará uso convencional do processo de AD; enquanto que uma organização com um direcionamento estratégico utilizará a AD para variados propósitos.

Diversos autores procuram conceituar a avaliação de desempenho, para Pontes (2010), é:

Uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessários, e avaliar os resultados conseguidos (PONTES, 2010, p.26).

Seguindo neste contexto, Denisi (2000) afirma que, a avaliação se refere ao sistema por meio do qual é atribuído um escore para indicar o nível de desempenho de determinada pessoa ou grupo.

Figura 2: Para quê avaliar?



Fonte: Adaptado de Neocatto; Lima; Chansis; Costa (2012)

Para Neocatto; Lima; Chansis; Costa (2012), AD consiste no processo de mensuração e acompanhamento do servidor no exercício do seu cargo, possibilitando o desencadeamento de ações que permitam o desenvolvimento e/ou aprimoramento das competências necessárias ao bom desempenho de suas funções. Na Figura 3 são apresentados os objetivos de avaliar.

Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que avaliação de desempenho tem como objetivo, além de conhecer os insumos humanos disponíveis na organização, fornecer aos indivíduos a noção da importância de sua atuação para a instituição e, na medida em que fornece subsídios para atender suas necessidades e desejos, estimula comportamentos positivos no sentido de produzir os resultados esperados pela organização.

Avaliar o desempenho, portanto, transcende a perspectiva tradicional e passa a alcançar o status de imperativo social diferenciado; a monitoração da atuação individual não faz sentido se desvinculado do desempenho dos processos executados pelos administradores públicos, do resultado final gerado por eles e dos demais subsistemas de gestão de pessoas (BERGUE, 2007).

Para Narducci (2006), a avaliação de desempenho é percebida como parte de um processo maior de gestão, que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, com objetivo de corrigir desvios, dar sentido de continuidade e sustentabilidade à instituição. Trata-se, comprovadamente, de uma ferramenta gerencial que deve fazer parte de um processo contínuo, para permitir que todos sejam parceiros do crescimento e dos resultados alcançados, independentemente do nível hierárquico em que se encontram.

Conforme Hipólito e Reis (2002), é importante destacar que o processo de avaliação de desempenho requer alguns cuidados especiais, de modo a evitar a ansiedade excessiva e a viabilizar as mudanças comportamentais desejadas e o efetivo uso dos resultados para subsidiar ações concretas:

- a) Utilização de critérios de avaliação claros, negociados e legitimados com o grupo;

- b) Ampla comunicação dos objetivos, etapas e impactos do processo;
- c) Capacitação dos avaliadores e avaliados no tocante à importância e utilidade de cada um dos instrumentos de avaliação e à compreensão das ações deles recorrentes;
- d) Apresentação da avaliação como elemento de apoio do desenvolvimento da organização e do trabalhador, de modo a desmistificar a relação usualmente estabelecida entre avaliação e punição; e
- e) Adoção de uma sistemática que não fique restrita à dimensão unilateral (chefe-subordinado), estimulando a auto avaliação e a avaliação em múltiplas fontes.

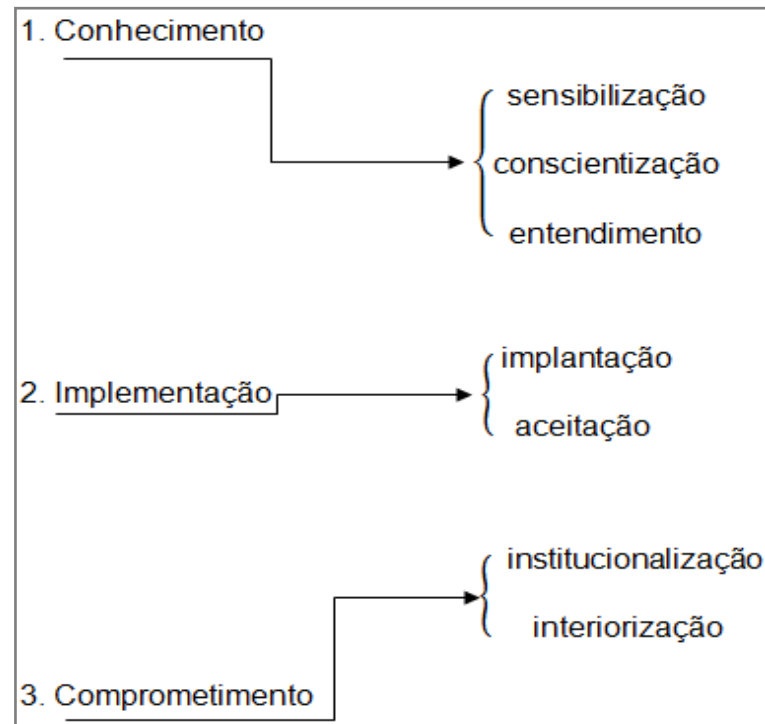
Marconi (2004) argumenta que, a avaliação de desempenho efetiva será possível a partir do desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, com alinhamento dos objetivos individuais e das equipes às metas da organização, assim como já existe na administração de empresas.

Em consonância com o que vem sendo tratado, Bergamini e Beraldo (1992) analisam a avaliação de desempenho também como um processo gerador de informações para quatro outros processos de gestão de pessoas: seleção de pessoal, para verificar se os processos de seleção têm sido efetivos; treinamento e desenvolvimento, a partir de verificação das necessidades em cada área; administração salarial, para recompensar financeiramente os esforços pessoais; e movimentações, para transferir, promover e desligar funcionários.

Da mesma forma, Nassuno (1995, p.8) “argumenta que as informações resultantes da avaliação devem ser usadas para subsidiar ações de capacitação, integrando um processo de fortalecimento gerencial junto aos processos de reorganização das carreiras, revisão remuneratória e planejamento de ingresso de funcionários”.

No que se refere a implantação da avaliação de desempenho de pessoas, Lucena (1995) aponta três fases, de acordo com a Figura 4.

Figura 3: As três fases consideradas por Lucena (1995)



Fonte: Adaptado de Lucena (1995)

Hipólito e Reis(2002, *apud* MARRAS, LIMA e TOSE, 2012) apresentam quatro focos segundo os quais as organizações avaliam o desempenho das pessoas que nela trabalham:

- (1) **Foco na aferição do potencial:** Identifica o que pode ser esperado do avaliado, ou seja, a expectativa que se tem em relação ao patamar de desempenho que o avaliado pode alcançar.
- (2) **Foco no desenvolvimento profissional:** Visa identificar o grau de complexidade do trabalho atribuído ao profissional e as capacidades (competências) necessárias para a sua realização.
- (3) **Foco na análise comportamental:** Visa identificar os comportamentos observáveis no ambiente de trabalho.
- (4) **Foco na realização de metas:** Consiste na apreciação dos resultados obtidos pelo avaliado em relação a meta previamente negociadas com a organização, como afirma Marras, Lima e Tose (2012).

Para Costa (2012), a Avaliação de Desempenho gera benefícios para o servidor (gestor), para chefia (SEE-PE), para equipe (equipe gestora), para o usuário

(estudantes/ famílias) e para o setor (escola). Esses benefícios são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Quem ganha com a AD

SERVIDOR (Gestor Escolar)	
Conhecer quais são os aspectos de comportamento e de desempenho que a SEE-PE procura em seus Servidores	
Conhecer seus pontos fortes e fracos	
Fazer uma auto avaliação e uma autocrítica visando uma auto correção	
CHEFIA (SEE-PE)	
Propor providências para melhorar o padrão de desempenho, assim como fazer com que os Gestores tenham conhecimento de seu desempenho	
Conhecer os aspectos de comportamento e de desempenho que são valorizados pelos seus subordinados /chefia	
Comunicar-se com seus subordinados/chefia no sentido compreender a sua avaliação como um sistema objetivo de como está seu desempenho	
Propor programa de medidas com o objetivo de aperfeiçoar o seu comportamento pessoal e profissional	
EQUIPE (equipe gestora)	
Melhora o nível de comunicação e de relacionamento com a equipe	
Identificar problemas e oportunidades de melhoria relacionados à gestão da equipe	
Melhora o desempenho da equipe	
USUÁRIO (estudantes/ famílias)	
Sistema permite ao usuário a possibilidade de fortalecer o relacionamento, por meio da melhoria de atitudes em relação ao cumprimento dos requisitos para atender de forma adequada às necessidades dentro do processo de interação	
Canal de comunicação direta entre Usuário e o servidor	
Melhorar a qualidade dos serviços prestados	
SETOR (escola)	
Identifica a necessidade de reciclagem e/ou aperfeiçoamento	
Verifica qual Servidor têm condições de ser promovido ou transferido	
Avalia o potencial humano a curto, médio e longo prazos, além de estimular a produtividade, melhorando o relacionamento no trabalho	

Fonte: Adaptado de Neocatto; Lima; Chansis; Costa (2012)

Faz-se relevante abordar quem deve avaliar o desempenho do trabalhador. Para Peixoto e Caetano (2013), é necessário considerar quatro elementos básicos: O avaliado, o julgamento (do desempenho), o avaliador e o contexto (no qual os comportamentos ocorrem).

Assim, Marras, Lima e Tose (2012, p. 29-39), apresentam os principais atores que podem participar da avaliação do desempenho e a situação de cada um deles, conforme Quadro 5.

Quadro 5: Atores e papel na avaliação do desempenho

Avaliador	Situação
Avaliado (Auto avaliação)	O próprio avaliado é quem se avalia pelo mesmo instrumento utilizado pelo seu gestor ou por outros avaliadores.
Gestor	Responsável pela avaliação do seu subordinado
Subordinado	Como o gestor exerce seu comando e sua relação com o subordinado
Pares	Pessoas que trabalham em uma empresa em posições equivalentes.
Equipe de trabalho	Feita pela própria equipe, a partir de objetivos e metas traçadas no início do processo.
Subordinado (Avaliação para cima)	O avaliado é o próprio gestor.
Cliente	O cliente interno e o cliente externo podem ser uma excelente fonte de avaliação do desempenho.
Comissão de avaliação de desempenho	Pode ter como objetivo o plano de sucessão e a carreira das pessoas que estão sendo avaliadas.
Avaliação por múltiplas fontes (360°)	Consiste em envolver na avaliação não só o gestor do avaliado, mas o próprio avaliado e outras pessoas da organização que tenham interagido ou interagem com ele.

Fonte: Adaptado de Marras, et al (2012, p. 29-39)

O avaliador deverá ser orientado para que não cometa erros e propensões comuns no momento da avaliação, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6: Erros e propensões do avaliador

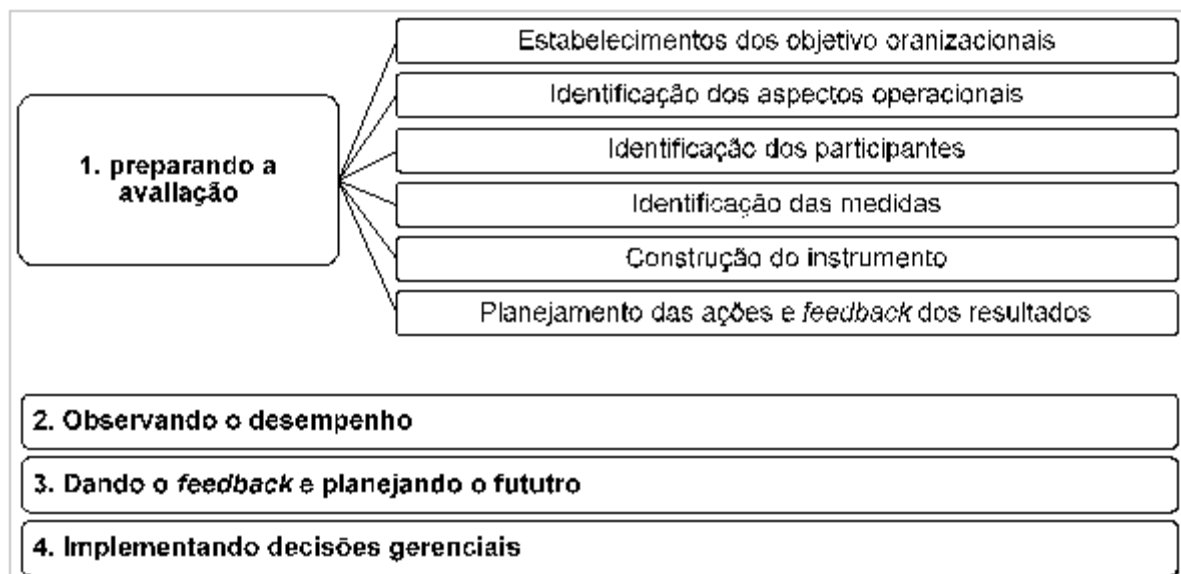
EFEITO	SITUAÇÃO
PRIMEIRA IMPRESSÃO	É a tendência que o avaliador tem de valorizar a primeira impressão que teve sobre o Servidor, fazendo com que essa impressão se sobreponha ao desempenho real do mesmo.

EFEITO	SITUAÇÃO
HALO	Ocorre quando o Chefe estende a todos os indicadores de desempenho aspectos positivos ou negativos. Assim, quando o avaliador tem uma opinião favorável ou desfavorável acerca de uma característica do avaliado, tem tendência a considerá-la em todos os demais aspectos.
PESSOAL	Ocorre quando é avaliada a pessoa e não seu desempenho. Dessa forma, se a pessoa é simpática ou antipática, é mais amiga ou menos amiga, essas considerações prevalecem no momento da avaliação.
TENDÊNCIA CENTRAL	Ocorre quando o Chefe não quer comprometer-se com avaliações muito boas ou muito ruins, para evitar explicações de extremos de desempenho junto a sua equipe de trabalho, assim, atribui a nota média
FATOS RECENTES	Ocorre quando ao avaliar são considerados apenas os últimos acontecimentos e não o desempenho de todo o período de avaliação
SEMELHANÇA	Ocorre quando o avaliador tem a tendência de avaliar o Servidor à semelhança de si próprio. Assim, o avaliador julga mais favoravelmente os Servidores que se identificam mais consigo.

Fonte: Adaptado de Neocatto; Lima; Chansis; Costa (2012)

No que diz respeito à aplicação concreta do sistema de avaliação. É identificado um conjunto básico de etapas que devem ser seguidas e seus elementos constitutivos principais, independentemente do tipo de organização e do setor de atuação, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 4: Etapas do processo de avaliação



Fonte: Adaptado de Borges & Mourão (2013, p. 544-548)

Para Borges & Mourão (2013), o objetivo geral de qualquer sistema de avaliação é idêntico, no sentido em que se propõe habitualmente a aprimorar o

desempenho e a produtividade do trabalhador e da organização.

Conforme o exposto em relação aos conceitos apresentados sobre avaliação de desempenho, abordaremos a seguir um breve histórico da avaliação de desempenho na administração pública brasileira, finalizando com a pernambucana.

Na administração pública brasileira, o primeiro plano para classificação de cargos e as primeiras diretrizes para avaliação de desempenho datam de 1936 (BRASIL, 1936). Conforme Barbosa (1996, p.74), essa lei “pode ser considerada o início da administração moderna no serviço brasileiro”. Em 1960, a carreira do servidor público federal foi reestruturada e foram estabelecidos os critérios para a promoção por merecimento e por antiguidade (BRASIL, 1960 *Apud* Maia; Bastos, 2014, p. 415-428).

Em 1970, foi elaborado o primeiro Plano de Classificação de Cargos dos servidores federais da Administração Direta (BRASIL, 1970), que regulamentou a progressão funcional pelo método da distribuição forçada, definindo-a como a “elevação do servidor à classe imediatamente superior”.

Em 1980, o Decreto 84.669 revogou o anterior e alterou conceitos, passando a definir a progressão como progressão vertical e o aumento por mérito como progressão horizontal. Instituiu novo procedimento para a avaliação de desempenho, antes feita sem instrumento específico, passou a contar com fichas padronizadas (BRASIL, 1980).

Na sequência, a Constituição Federal de 1988, a Reforma Administrativa de 1995 e a Emenda constitucional nº 19/98 são marcos importantes para institucionalização da avaliação de desempenho no serviço público brasileiro (BRASIL, 1988; 1995; 1998).

Cabe ainda citar que a Emenda constitucional nº 19/1998 também determinou que o servidor público somente alcançará a estabilidade mediante procedimento de avaliação especial de desempenho, podendo perder a estabilidade do seu cargo, depois de conquistada e após os três anos de efetivo exercício, mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho (BRASIL, 1998, art. 41, § 1º).

Até 1998, o servidor público somente poderia ser demitido em caso de falta grave, o que dificilmente ocorria e mesmo assim era algo com grandes chances de ser revertido na justiça pelo servidor. A partir de então, o servidor passa a poder ser exonerado também por insuficiência de desempenho ou por excesso de despesa com pessoal. A demissão por excesso de despesa foi regulamentada pela Lei nº 9.801/1999, mas sua implementação dependia da definição de quais sejam as carreiras típicas de Estado, que apenas foi realizada com a Lei 11.890/2008 (BRASIL, 1999; 2008b).

Em 2008, outro importante marco para a avaliação de desempenho no setor público foi a Lei nº 11.798/2008, que definiu avaliação de desempenho com sendo “o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades” (BRASIL, 2008a, art. 141).

A lei determinou que a avaliação do desempenho institucional fosse composta por critérios e fatores que refletissem “as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas e a contribuição da equipe de trabalho para o cumprimento das metas intermediárias e globais do órgão ou entidade e os resultados alcançados pela organização como um todo” (BRASIL, 2008a).

Mais recentemente, o Decreto nº 7.133/2010 determina que, além do cumprimento das metas de desempenho individual, devem ser avaliados (BRASIL, 2010 *Apud* MAIA; BASTOS, 2014, p. 415-428):

- A produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividades;
- O conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;
- O trabalho em equipe;
- O comprometimento com o trabalho;
- E o cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

Além desses fatores mínimos, também poderão ser avaliados um ou mais dos seguintes fatores:

- Qualidade técnica do trabalho;
- Capacidade de autodesenvolvimento;
- Capacidade de iniciativa;
- Relacionamento interpessoal;
- E flexibilidade às mudanças.

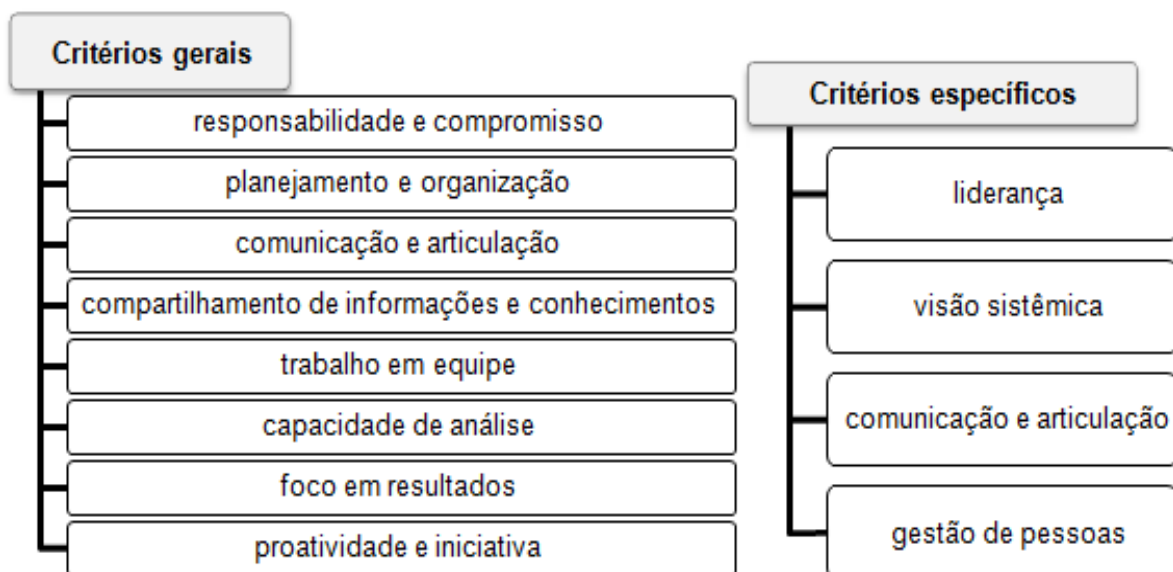
Em Pernambuco, a avaliação periódica de desempenho é regulamentada pelo Decreto nº 38.297/2012 e alterada pelo Decreto nº 39.170/2013. Que estabelecem normas básicas sobre a avaliação de desempenho no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, para nove categorias de servidores públicos (PERNAMBUCO, 2012).

- Médicos integrantes do Grupo Ocupacional Saúde Pública, do Grupo Ocupacional Gestão Técnico Administrativa e do Grupo Ocupacional Técnico Administrativo.
- Integrantes dos Grupos Ocupacionais Gestão Pública – GOGP e Gestão Autárquica ou Fundacional – GOAF.
- Agentes de segurança penitenciária, integrantes do Grupo Ocupacional Segurança Penitenciária.
- Agentes de segurança penitenciária, integrantes do Grupo Ocupacional Segurança Penitenciária.
- Professores universitários e professores titulares, integrantes do Grupo Ocupacional Magistério Superior.
- Professores universitários e professores titulares, integrantes do Grupo Ocupacional Magistério Superior.
- Integrantes do Grupo Ocupacional em Gestão Metrológica e Qualidade Industrial.
- Médicos legistas e peritos criminais, integrantes do Grupo Ocupacional Policial Civil.
- Integrantes do Grupo Ocupacional Técnico Administrativo.
- Integrantes do Grupo Ocupacional de Trânsito.

- Integrantes de outros grupos ocupacionais, que tenham as datas de início de seus processos de avaliação de desempenho fixadas por leis específicas.

Em relação à avaliação são utilizados doze critérios comportamentais, sendo oito gerais e quatro direcionados apenas a servidores que exerçam, também, cargos de liderança, conforme Figura 2.

Figura 5: Critérios comportamentais para avaliação de desempenho



Fonte: Adaptado de PERNAMBUCO, 2012

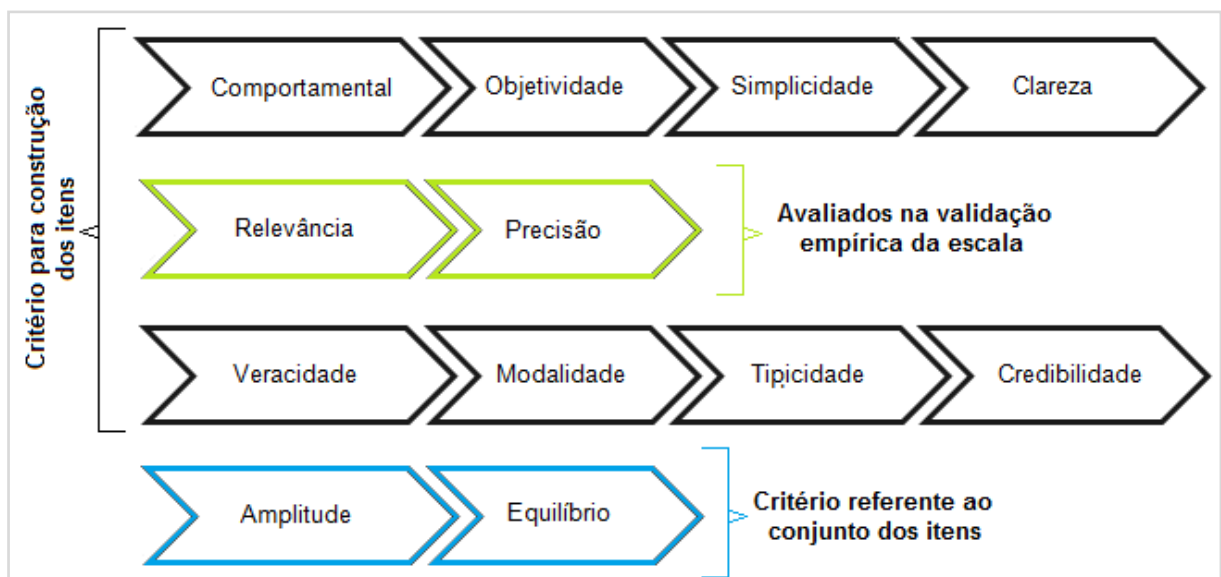
Na Administração Pública Brasileira, assim como tantos exemplos oriundos de países em desenvolvimento, a história da avaliação como instrumento para melhorar o seu desempenho global é um capítulo de uma história maior, caracterizada por idas e vindas em busca da instalação do sistema do mérito e do fortalecimento de uma cultura do Serviço Público, que seja voltada para o Cidadão (SOUZA, 2004, p. 1).

A partir do exposto sobre avaliação de desempenho, vamos abordar as principais medidas e como construí-las.

2.3 Construção de medidas

Segundo Pasquali (1999), a construção de itens, é dividida em dois grupos: critério para construção dos itens (os dez primeiros) e critérios referentes ao conjunto dos itens (Amplitude e Equilíbrio). Dois critérios relativos aos itens, Precisão e Relevância, só podem ser avaliados na validação empírica da escala, conforme Figura 6.

Figura 6: Critérios para a construção de itens



Fonte: Adaptado de Pasquali (1999, p.37-71)

Explicitação de cada critério na constituição dos itens, conforme Pasquali (1999), será apresentada no Quadro 7.

Quadro 7: Explicitação dos critérios para construção de itens

CRITÉRIO	EXPLICITAÇÃO
Comportamental	Refere-se à definição operacional – deve-se verificar se a variável é de fato um comportamento ou se representa uma abstração de difícil precisão
Objetividade ou Desejabilidade	Em alguns casos as respostas são objetivas (sim/não, ou respostas em que o sujeito demonstra se sabe ou não determinada coisa, existindo respostas certas e erradas). Em outros, como em questões relativas à personalidade, ao gosto ou à preferência, não há resposta certa, apenas preferências.
Simplicidade	O item deve ser simples, expressando uma ideia única. Devem-se evitar explicações e justificativas nos itens para que eles não se tornem confusos. Não se deve testar duas ideias com um mesmo item.

CRITÉRIO	EXPLICITAÇÃO
Clareza	A linguagem deve ser clara para todos os estratos da população-alvo de respondentes, dos menos aos mais escolarizados. Aconselha-se o uso de frases curtas, com expressões simples e inequívocas. Quanto às frases negativas é melhor afirmar a negatividade do que negar uma afirmação (ou seja, é melhor “eu sou infeliz” do que “eu não sou feliz”).
Relevância ou Unidimensionalidade	O item tem que ser pertinente ao atributo ou fator definido e com outros itens que cobrem o mesmo atributo.
Precisão	O item deve possuir uma posição definida no contínuo do atributo e ser distinto dos demais itens que cobrem o mesmo contínuo, sendo preferencialmente expresso por palavras concretas. Se o item é preciso, há pouca dispersão (desvio padrão pequeno).
Variedade	Refere-se tanto à variação da linguagem (para não causar monotonia e cansaço no respondente) como da forma de elaborar a pergunta.
Modalidade	O item deve ser redigido como ele seria expresso pela maioria dos respondentes, evitando-se as frases e palavras extremadas.
Tipicidade	O item deve ser formado por frases com expressões condizentes (próprias, típicas) com o atributo.
Credibilidade	O item deve ser formulado de modo que não apareça como ridículo, despropositado ou infantil.
Amplitude	Os itens devem cobrir a população pesquisada. Os fenômenos costumam obedecer a uma curva normal. O instrumento deve cobrir toda a curva, inclusive minorias extremas.
Equilíbrio	Os itens devem variar em grau de dificuldades, a maioria dos itens deve estar no comportamento mediano, diminuindo progressivamente em direção as caudas.

Fonte: Adaptado de Pasquali (1999 apud MOURÃO; MENESES, 2012, p. 56).

Desmembrando esses critérios, Stevens (1946) considera que medir consiste em assinalar números a objetos e eventos de acordo com alguma regra. Borges-Andrade (2002) descreve um conjunto de esforços empreendidos na superação dos desafios metodológicos da construção de medidas, subdividindo em oito etapas, conforme Quadro 8.

Quadro 8: Processo de construção de medidas

Etapa	Medida: Metodologia
1 ^a	Definir o que se pretende medir: Recomenda-se a utilização de algum modelo teórico, a fim de que possam ser selecionados níveis (por exemplo: comportamento no cargo e valor final) e/ou componentes (ambientes, insumos, procedimentos, processos e resultados).

Etapa	Medida: Metodologia
2 ^a	Definir os atores que participarão do processo: Deve-se não apenas listar as pessoas ou grupos que poderiam oferecer contribuições, mas também o que se espera de cada um.
3 ^a	Escolher e aplicar técnicas de coletas de dados: Como por exemplo, técnicas de entrevistas, <i>Delphi</i> , grupos focais entre outras.
4 ^a	Analisar os resultados obtidos na coleta de dados: Compara as contribuições obtidas dos diferentes atores a partir de cada uma das técnicas empregadas
5 ^a	Definir as dimensões avaliativas: Organizar os conteúdos expostos pelos atores consultados em categorias avaliativas, representando especificações dos níveis e/ou componentes, bem como denominar as categorias que estão sendo investigadas.
6 ^a	Definir os tipos de escalas de julgamentos a ser utilizada: Qualquer que seja a escala adotada, o respondente deverá ser induzido a avaliar o objeto enfocado. Vale destacar que entre vários tipos de escalas, a escala tipo <i>Likert</i> tem sido a mais frequentemente empregada.
7 ^a	Redigir os itens de medidas: Elaborar os itens a partir da análise do conteúdo dos resultados coletados e também da definição da escala de julgamento. Para construção desses itens sugere-se consultar os critérios apresentados por Pasquali (1999), evidenciado na Figura 3.
8 ^a	Formatar o instrumento de pesquisa: Consiste na elaboração das instruções para preenchimento da escala, incluindo a garantia de privacidade das informações, quando for o caso. Tais instruções devem ser adaptadas ao meio no qual serão coletados os dados: instrumento impresso, <i>site</i> da internet, e-mail, por exemplo.

Fonte: Adaptado de Mourão e Meneses (2012, p 50 a 63)

Conforme o exposto neste Capítulo, foram apresentados diversos conceitos, a luz da literatura, sobre desempenho, avaliação de desempenho e os cuidados e critérios na construção de itens, para tanto daremos continuidade no Capítulo 3, dos procedimentos metodológicos, na construção do instrumento de avaliação do desempenho do gestor escolar, pautados nessas orientações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, o estudo é caracterizado e são apresentadas as fases e etapas utilizadas para a realização da pesquisa empírica, bem como descritas as técnicas e os procedimentos utilizados na construção do instrumento de avaliação do desempenho do gestor escolar.

Foram realizados todos os procedimentos éticos junto aos participantes, com a carta convite aos juízes, termo de consentimento livre e esclarecido e carta convite aos gestores.

3.1 Características da Pesquisa

Quanto ao contexto, caracterizou-se como pesquisa propositiva, pois envolveu o levantamento de instrumentos de avaliação em todas as Secretarias de Educação Estaduais e do Distrito Federal, a fim de elaborar um modelo de instrumento para Pernambuco; quanto à abordagem, qualitativa, com avaliação por juízes, pré-testes e aplicação de instrumento para possível utilização no Estado de Pernambuco.

3.2 Construção do instrumento

A partir do levantamento documental, junto as Secretarias Estaduais de Educação e do Distrito Federal (conforme consta detalhado na introdução), identificou-se a existência de somente dois instrumentos de avaliação do desempenho do gestor escolar, no exercício de sua função, que são os das Secretarias de Educação de Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Por essa razão, a construção do instrumento deu-se diretamente pelo referencial destas Secretarias e dos Parâmetros de Desempenho para o Diretor Escolar da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, adicional a revisão de literatura.

Essa situação trouxe um grande desafio ao processo de elaboração do instrumento, uma vez que foi necessário conciliar diversas perspectivas, com

distintos propósitos. Diante disso, para a construção do instrumento foram consideradas, oito dimensões, sendo a seis primeiras retiradas dos Parâmetros de desempenho para o Diretor Escolar da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco e as outras duas, elaborada pelo autor.

1. Planejamento estratégico: Transformando a escola para o século XXI;
2. Gestão da equipe: A liderança na construção coletiva de sistemas virtuosos;
3. Integração com a comunidade: Comunicação e redes virtuosas de relacionamentos;
4. Gestão dos recursos de apoio à administração e ao ensino: A potencialização da tecnologia e dos conhecimentos para a aprendizagem;
5. Gestão administrativa e financeira da escola: Desenvolvendo processos eficazes;
6. Modelo de gestão: O foco nos valores humanos, na cultura de paz e na sustentabilidade;
7. Relacionamento interpessoal e
8. Desenvolvimento profissional

Como cada uma dessas dimensões aborda aspectos específicos do desempenho do gestor escolar, não houve preocupação com a quantidade total de itens, mas sim com a construção de questões que retratassem todos os elementos propostos em cada uma das dimensões. Na elaboração desses itens foram observados os seguintes requisitos: comportamento esperado do Diretor Escolar no exercício da função; objetividade, simplicidade; clareza; relevância; precisão; variedade; modalidade; tipicidade; credibilidade; amplitude e equilíbrio (PASQUALI, 2010).

3.3 Análise de Juízes

Pasquali (2010) recomenda, para a análise de juízes, uma amostra de pelo menos seis. Neste caso, contou-se com sete especialistas na área de Administração e Psicologia, pesquisadores doutores e alguns com pós-doutorado,

que atuam nas seguintes organizações: Universidade Federal da Bahia - BA (n = 3), Fundação Mineira de Educação e Cultura –MG (n = 1), Universidade de Salvador - BA (n = 1), Faculdade dos Guararapes - PE (n= 1) e Banco Central do Brasil – DF (n = 1). A composição da amostra ocorreu de forma não probabilística e intencional. Todos os participantes atuam em pesquisas de gestão de pessoas e/ou comportamento organizacional.

Para a validação dos itens, foi elaborada uma planilha eletrônica em aplicativos MS Excel 2010, com 86 itens e 8 dimensões e enviada aos juízes através de e-mail, no dia 10/08/2014, mas devido a grande dificuldade de obter respostas, por ser uma categoria de trabalhadores com muito acúmulo de trabalho, foi necessário reencaminhar o e-mail para alguns juízes nos dias 01, 03 e 10/09/2014. Somente no dia 14/09/2014 foi possível terminar esta coleta de dados, com juízes.

Para a análise foi considerado o nível de concordância de 80% dos juízes (PASQUALI, 2010). Como o índice de 80% do total de juízes (7) resultou em um número fracionado (5,6), optou-se por manter itens que apresentaram concordância de pelo menos cinco juízes, o que levou a uma concordância real maior que 71%.

Além das indicações expressas diretamente na análise por meio do instrumento, houve exame dos comentários e sugestões apresentados, visando o aprimoramento da redação e disposição dos itens no instrumento. A seguir são apresentados os procedimentos adotados para a análise semântica do instrumento.

Ao final da análise dos juízes tiveram nível de concordância maior que 71%, 50 itens dos 86 iniciais. Adicionalmente foram sugeridas melhorias nos verbos e nas frases de 8 itens.

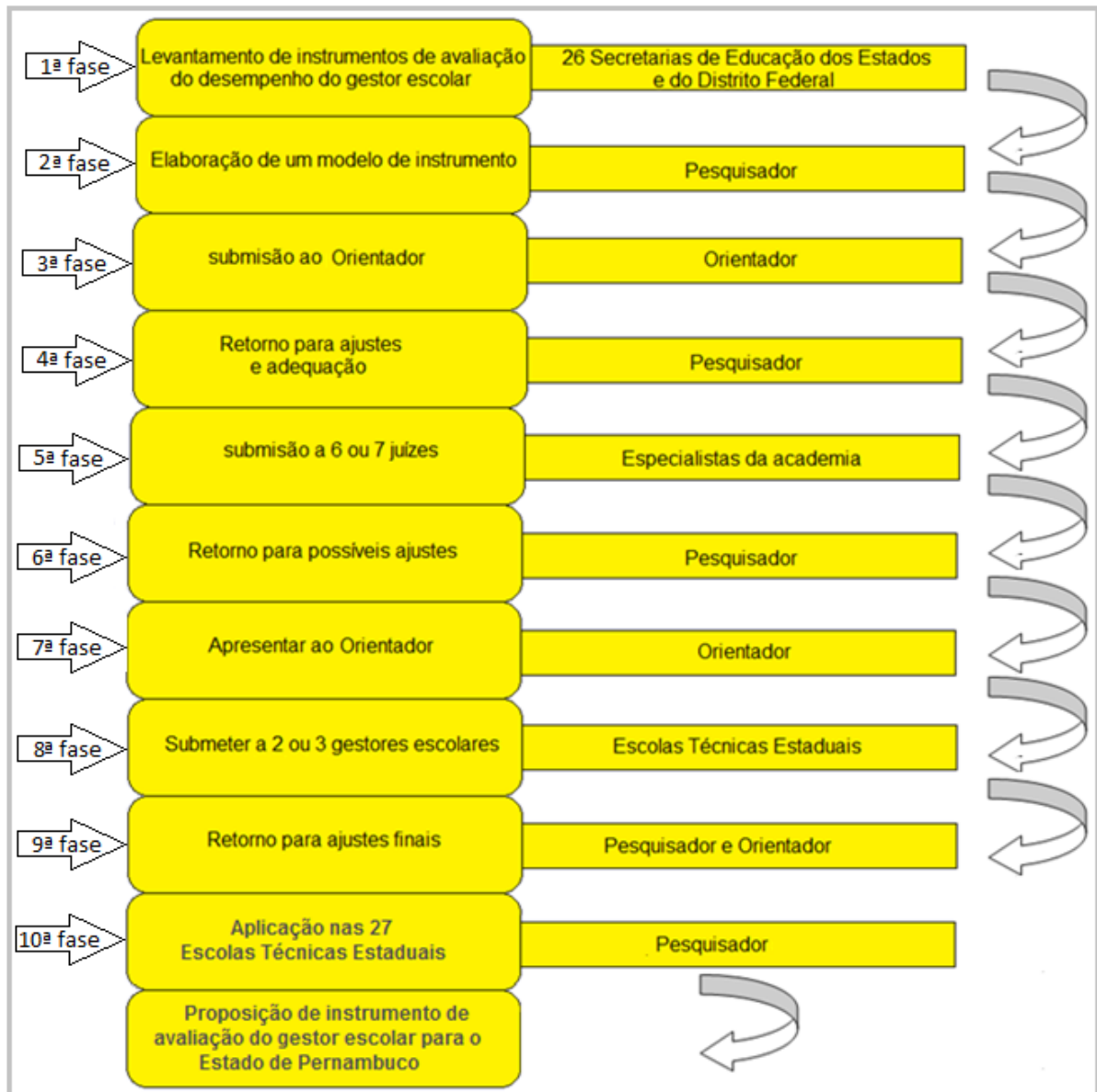
3.4 Análise Semântica

Um modelo esquemático das fases desta pesquisa pode ser observado na Figura 7.

A primeira fase da presente pesquisa constituiu fazer um levantamento de instrumentos que avaliam o desempenho do gestor escolar, utilizados pelas 26

Secretarias de Educação dos Estados e do Distrito Federal. Nesta etapa foram obtidos somente dois instrumentos, os utilizados pelos Estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Figura 7: Modelo esquemático das fases da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

Na segunda fase, o pesquisador, de posse dos instrumentos encontrados e dos parâmetros de desempenho para o diretor escolar de Pernambuco, face a revisão de literatura, elaborou um instrumento e, na terceira fase, submete ao orientador, para os devidos ajustes e adequação na quarta fase.

Na quinta fase, o instrumento é submetido à análise de sete

juízes, especialistas de renome na academia, que atuam em pesquisas de gestão de pessoas e/ou comportamento organizacional. Após a análise dos juízes, na sexta etapa foram realizados todos os ajustes necessários, submetendo ao orientador, na sétima fase.

Na oitava fase, os participantes são gestores de três escolas técnicas, que opinaram sobre os itens do instrumento, enquanto na nona fase foram feitos todos os ajustes e submetido ao orientador para que na décima fase fosse aplicado nas vinte e sete escolas técnicas estaduais. Por fim, analisou-se as respostas de todos os gestores e apresenta-se um instrumento de avaliação de desempenho do gestor escolar, para ser utilizado no Estado de Pernambuco.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são demonstrados os resultados alcançados na construção do instrumento para avaliação do desempenho dos diretores das escolas técnicas estaduais em Pernambuco, de acordo com os momentos e fases da pesquisa, buscando-se identificar o alcance de cada um dos objetivos específicos propostos por este trabalho, conforme Quadro 9.

Quadro 9: Estrutura da pesquisa

1º momento	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Construção do instrumento</div> <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento dos instrumentos nas 27 Secretarias de Educação dos Estados e DF. • Analisar e comparar os instrumentos encontrados. • Construção dos itens. • Avaliação dos itens segundo Pasquali (2010). 	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Análise dos Juízes</div> <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem qualitativa • Perfil amostral - Professores e pesquisadores Doutores e pós-doutores que atuam na área de gestão de pessoas e/ou comportamento organizacional. 	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Análise Semântica</div> <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem qualitativa • Perfil amostral – Gestores das escolas técnicas estaduais de Pernambuco.
2º momento	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Validação do instrumento</div> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do instrumento com três gestores, para possíveis ajustes. 		
3º momento	<div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Consolidação do instrumento</div> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do instrumento aos 27 gestores das escolas técnicas. 	<div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Propor o instrumento</div> <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Educação de Pernambuco 	

Fonte: Dados da pesquisa

No 1º momento são apresentados os resultados obtidos com a validação teórica do instrumento; no 2º momento, os resultados obtidos através da aplicação do instrumento com três gestores e, por fim, no 3º momento com o instrumento ajustado foi aplicado aos 27 gestores para ajustes finais, e entregue como proposta a Secretaria de Educação de Pernambuco.

4.1 Validação teórica do instrumento

Os resultados da validação teórica são apresentados em três momentos: o primeiro, através do levantamento de instrumentos existentes nas secretarias de educação dos 26 Estados e DF; o segundo, contendo o desdobramento da análise dos sete juízes e, o terceiro, abrangendo o produto da avaliação semântica dos itens. Seguindo os critérios de análise apontados no capítulo anterior para avaliação de resultados obtidos com a análise por juízes, verificou-se a concordância de pelo menos cinco juízes, dos sete que compuseram a amostra.

Quadro 10: Análise dos sete juízes

86	Itens apresentados aos sete juízes
50	Itens validados por pelo menos cinco juízes
2	Itens dos 50 foram modificados por sugestão dos juízes (21 e 41)
1	Item foi excluído por contemplar mais de uma dimensão na análise dos juízes (67)
35	Itens foram excluídos por sugestões dos juízes
Dimensão 1	Composta por 5 itens
Dimensão 2	Composta por 6 itens
Dimensão 3	Composta por 10 itens
Dimensão 4	Composta por 9 itens
Dimensão 5	Composta por 6 itens
Dimensão 6	Composta por 10 itens
Dimensão 7	Composta por 1 item
Dimensão 8	Composta por 3 itens

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação semântica, utilizada para analisar a redação dos itens, possibilitou a melhoria na descrição dos itens, com a substituição de termos técnicos, inicialmente propostos, por outros mais adequados ao contexto do trabalho da amostra de respondentes. Como mostra as Quadro 9 e 10.

Quadro 11: Distribuição dos itens por dimensões

	Nº do item validado na planilha de análise dos juízes									
Dimensão 1	4	37	61	74	86					
Dimensão 2	3	6	15	16	27	40				
Dimensão 3	5	79	18	28	29	64	41	49	54	66
Dimensão 4	19	20	31	32	43	46	68	70	83	
Dimensão 5	9	21	22	45	81	82				
Dimensão 6	10	84	13	36	39	47	48	53	60	63
Dimensão 7	72									
Dimensão 8	11	12	52							
Excluídos	1	2	7	8	14	17	23	24	25	26
	30	33	34	35	38	42	44	50	51	55
	56	57	58	59	62	65	67	69	71	73
	75	76	77	78	80	85				

Fonte: Dados da pesquisa

Na primeira dimensão teórica, que levou em conta os níveis de análise, percebeu-se a manutenção de apenas cinco dos 15 itens inicialmente propostos, registrando-se, portanto, uma manutenção de 71,4% do total. É importante destacar que, nos 10 itens que não atingiram taxa suficiente de concordância, observou-se a correspondência em três, quatro, cinco e até seis dimensões. Isso demonstra uma superposição dos itens em outras dimensões, como se nota no Quadro 11.

Quadro 12: Avaliação por juízes na dimensão 1 - Planejamento Estratégico

Nº	ITENS	Dimensão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
37	Acompanha e avalia os indicadores de desempenho estabelecidos no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE - Escola e pela Secretaria de Educação, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias adequadas para superar os desafios que se apresentarem.	7				1	1		
61	Define, em conjunto com a equipe, a missão, a visão e os valores da escola, assim como as prioridades e metas a serem alcançadas no período, em consonância com as políticas e diretrizes da Secretaria de Educação do Estado - SEE.	6	2						1
86	Usa os indicadores oficiais (SAEB/SAEPE e IDEB/IDEPE) e os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas, administrativas e financeiras da Escola.	6			1	2			
4	Investe esforços para o alcance das metas de melhoria da qualidade do ensino, pactuadas no Termo de Compromisso e Responsabilidade e aferidas por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco - IDEPE; do Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE e pelas taxas de aprovação medidas pelo Censo Escolar.	5			3	1	2		

Nº	ITENS	Dimensão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
74	Realiza o diagnóstico da escola, em conjunto com a equipe e os órgãos colegiados, identificando e analisando pontos críticos e necessidades de melhoria.	5	2		1	1	1	1	
62	Assegura o desenvolvimento integral do currículo em consonância com as diretrizes da Secretaria de Educação do Estado - SEE, cumprindo o calendário escolar com no mínimo 8 horas anuais, distribuídas em 2 dias letivos, conforme dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e as Diretrizes Curriculares Estaduais.	4			2	1	1		
2	Coordena e acompanha o monitoramento dos indicadores, junto à equipe técnica-administrativa, a partir da Sistemática de Acompanhamento.	3			2		4		
25	Lidera a construção democrática e a implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP), com vistas à disseminação de práticas pedagógicas eficazes.	3	2		3				
50	Contribui para a eficácia das ações docentes, propondo estratégias pedagógicas que possibilitem a melhoria da qualidade do ensino e a efetividade da aprendizagem.	3	3		3		1		1
75	Acompanha a avaliação das ações pedagógicas.	3	1		3	1	2		
1	Acompanha a execução do Projeto Político Pedagógico - PPP, intervindo, quando necessário, para manter a coerência entre as práticas pedagógicas e os princípios nele contidos, bem como atualizando-o sempre que necessário.	2	1		3	2			1
26	Acompanha o andamento dos trabalhos, promovendo os ajustes necessários ao alcance dos resultados desejados.	2	1		3	1	1		
38	Estimula a participação dos estudantes e educadores nas avaliações internas e externas e na apuração dos indicadores da Secretaria de Educação.	1	1	2	1	1	2		
76	Acompanha e responsabiliza-se pelos resultados dos estudantes.	1	1		3		2		
14	Acompanha as intervenções pedagógicas necessárias para a superação dos desafios apresentados nos resultados das diversas avaliações.		2		4				

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à dimensão dois, que considerou a gestão da equipe, observou-se, como se pode ver no Quadro 12, que dos treze itens apresentados a penas seis tiveram nível de concordância estabelecido (mínimo de 5 juízes), como na dimensão 1, houve sobreposições entre os itens que não obtiveram concordância.

Quadro 13: Avaliação por juízes na dimensão 2 - Gestão da Equipe

Nº	ITENS	Dimensão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
15	Fortalece o espírito de equipe para o desenvolvimento do trabalho integrado.		7						2

Nº	ITENS	Dimensão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
16	Mantém a equipe focada nos resultados da aprendizagem e comprometida com a superação de metas, para uma educação de qualidade social.		7						1
3	Cria coletivamente um fluxo de comunicação interna que garanta conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares.		6	1	1				2
27	Cria espaços organizacionais para participação efetiva da equipe nas decisões escolares.		6				2	1	
6	Analisa evidências e informações, surgidas em conflitos, mediando e articulando com as partes envolvidas, visando tomar decisões justas.		5						3
40	Mantém relacionamentos com a equipe baseados em compromisso e respeito mútuos, com postura profissional adequada ao ambiente.		5		1		1		4
77	Incentiva o desenvolvimento técnico, científico e pedagógico da equipe, visando a formação de agentes habilitados a transformar a própria realidade na busca do bem comum.		4				1		3
85	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.		4	1	1				2 1
24	Estimula e propõe práticas interdisciplinares nas situações de ensino-aprendizagem.	1	3		3		1	1	
51	Articula-se com os subsistemas que integram o sistema da escola criando redes de relacionamento que contribuirão para o desenvolvimento da escola como um todo integrado.	1	2		2		2		4
73	É assíduo e pontual no trabalho.		2		2	2		1	
78	Respeita e faz respeitar o calendário escolar, os programas de curso e os planos de trabalho.		1		4		4		
65	Cumprir as legislações pertinentes, o regimento interno, as normas da Secretaria de Educação, as diretrizes estabelecidas pelo Pacto Pela Educação, os acordos internacionais e dos demais organismos públicos e de apoio.	1			3	2		2	

Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão três, que considerou integração com a comunidade, dez itens obtiveram o nível de concordância, nesta dimensão o item 67 foi excluído por atingir nível de concordância em duas dimensões, pois isso poderia gerar dupla interpretação, como se pode ver no Quadro 13.

Quadro 14: Avaliação por juízes na dimensão 3 - Integração com a Comunidade

Nº	ITENS	Dimensão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
28	Realiza encontros e reuniões com educadores familiares, envolvendo-os nos processos e utilizando linguagem e técnicas de comunicação apropriadas.			7					2

Nº	ITENS	Dimensão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
30	Conhece os recursos e serviços sociais existentes na comunidade e estabelece parcerias para facilitar o acesso dos alunos e da comunidade aos mesmos.			7			1		
49	Conhece a realidade da comunidade e cria oportunidades de utilização planejada e organizada das instalações da escola para a realização de eventos "da" e "com a" comunidade.			7			2		
5	Envolve a comunidade escolar na elaboração e revisões do Regimento Escolar.	1		6	1		1		
54	Estimula a integração entre os membros da comunidade escolar por meio das informações educacionais de interesse coletivo veiculadas no Portal Educação em Rede.	1		6			1	1	
66	Fomenta, estimula e participa das atividades associativas, recreativas e culturais, especialmente dos Grêmios Estudantis e das Associações de Pais.			6			2	1	
18	Pratica uma liderança baseada no envolvimento da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, com responsabilização pelos resultados e práticas de reconhecimento.	2		5			2	1	
41	Assegura coerência entre prioridades traçadas para escola, comunidade e diretrizes da Secretaria de Educação.	2		5	2				
64	Conhece a situação sociocultural do estudante, de sua família e do ambiente em que vivem, desenvolvendo estratégias para potencializar os impactos positivos da escola e da aprendizagem nas suas vidas.	1		5	1		2	2	
79	Mantém práticas sistematizadas de voluntariado, parcerias e apoios estratégicos às ações da escola.	1		5	2		3		
17	Fortalece a atuação do Conselho Escolar na perspectiva da Gestão Participativa.	1	1	2	2	1	2		
42	Fomenta, estimula e respeita o Colegiado Escolar, integrando-o nas decisões e nas atividades da escola.	2	1	3		2	1		
67	Busca o consenso ou a convergência de interesses nas situações de conflito eventualmente surgidas.	5	1			2	6		
29	Oportuniza vivências e trocas de experiências no âmbito interno à escola, na própria rede e junto a outras iniciativas exitosas, criando condições para o alcance das metas e, por conseguinte, a obtenção do Bônus de Desempenho Educacional-BDE como estímulo aos servidores em exercício, lotados na unidade escolar.	3	3		1	3	2	1	
80	Conhece as técnicas de negociação e as utiliza para a resolução de problemas.	4				1	3		

Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão quatro, apresentada no Quadro 14, verificou-se uma maior manutenção dos itens, sendo apontados com níveis de concordância desejáveis nove dos onze originalmente propostos, havendo um baixo nível de superposição.

Quadro 15: Avaliação por juízes na dimensão 4 - Gestão dos Recursos de Apoio à Administração e ao Ensino

Nº	ITENS	Dimensão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
19	Mantém ativos e operantes laboratórios de experimentos científicos e práticos.				7				
20	Organiza um ambiente escolar estimulante à aprendizagem, mediante ordenamento dos espaços, observando o estabelecido pelo padrão de funcionamento da rede.				6	1			
31	Mantém bibliotecas atualizadas e organizadas, estimulando sua utilização por educadores e estudantes para leituras, pesquisas, consultas técnicas e trabalhos em equipe.	1			6				1
32	Zela pelas condições de segurança patrimonial e pessoal.				5	4	1		
43	Mantém os laboratórios de informática ativos, em funcionamento e abertos à utilização por professores e estudantes.				5	3	1		
46	Preza pela instituição da secretaria utilizando layout funcional e facilitador dos fluxos de trabalho e dos processos de atendimento.				5	3	1		
68	Organiza o acesso à escola e os procedimentos da portaria para entrada, movimentação e saída de estudantes, educadores, funcionários e visitantes.				5	4			
70	Estimula o uso de técnicas modernas de arquivamento, manuseio e conservação de documentos, facilitando o acesso aos mesmos.				5	4			
83	Supervisiona as atividades da Secretaria Escolar, respeitando e fazendo respeitar a legislação e as normas da Secretaria de Educação.				5	3	1		
55	Utiliza e estimula suas equipes a utilizarem os recursos tecnológicos e as tecnologias de comunicação e informação - TICs nas atividades administrativas e educacionais da escola.	3			4				2
7	Mobiliza sua equipe para manter alimentado o Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco - SIEPE, responsabilizando-se pela inserção em tempo hábil e pela fidedignidade dos dados fornecidos, assim como pelo gerenciamento dessas informações.	1	3		3				1

Fonte: Dados da pesquisa

Na quinta dimensão, apresentada no Quadro 15, verificou-se o menor percentual de manutenção dos itens propostos, foi de apenas 42,8%, demonstrando um equilíbrio muito grande entre os itens, pois 50% do total dos itens tiveram concordância de 4 juízes.

Quadro 16: Avaliação por juízes na dimensão 5 - Gestão Administrativa e Financeira da Escola

Nº	ITENS	Dimensão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
9	Atende à legislação, aos procedimentos e às rotinas de execução orçamentária e financeira.				1	7	1		

Nº	ITENS	Dimensão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
21	Presta contas aos organismos de repasse sobre o acompanhamento das despesas e do fluxo de caixa.					7	1		
22	Acompanha a manutenção de cadastros e registros de pessoal atualizados, seguros e disponíveis para consulta e tomadas de decisão.				2	5			
45	Elabora e acompanha o orçamento escolar, planejando a aplicação dos recursos em conformidade com as prioridades identificadas junto à comunidade escolar.	3				5			
81	Gerencia a manutenção dos ambientes no tocante à limpeza, instituição e sinalização dos espaços, propiciando a boa funcionalidade.				3	5			
82	Mantém depósitos para estoques de produtos, materiais e alimentos bem distribuídos e organizados segundo as especificidades de cada item armazenado.				2	5			
8	Supervisiona a execução e distribuição da merenda escolar para os estudantes, garantindo condições sanitárias e higiênicas de manuseio de alimentos.				4	4			
33	Busca fontes de recursos complementares para a escola, mediante realização de projetos financiados e/ou prêmios.	1	1			4	1		
34	Acompanha e orienta o Secretário Escolar para a manutenção dos registros escolares atualizados e disponíveis para consulta.				3	4			
44	Mantém condições regulares de funcionamento da escola, providenciando os consertos e pequenas manutenções necessárias, bem como solicitando a realização de serviços de maior porte.				4	4			
56	Conhece e aplica as normas de gestão do patrimônio, das instalações e dos recursos físicos da escola.				3	4			
57	Valida relatórios, planilhas e registros em conformidade com os padrões definidos pela Secretaria de Educação e outros órgãos de apoio.	1			1	4	1		
69	Cumprir e faz cumprir o Regimento Escolar, pautando suas ações em conformidade com o exposto neste.		1		2	4	2		
58	Estabelece, em conjunto com o Secretário Escolar, os procedimentos para atendimento ao público e fornecimento de suas demandas com agilidade.			2	1	2			

Fonte: Dados da pesquisa

Na sexta dimensão, como na terceira, 10 itens obtiveram nível de concordância, havendo diversas superposições entre as dimensões, com apresentado no Quadro 16.

Quadro 17: Avaliação por juízes na dimensão 6 - Modelo de Gestão

Nº	ITENS	Dimensão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
36	Mantém um ambiente institucional ético, produtivo e profissionalizado, aberto às mudanças e às transformações sociais.					1	7		

Nº	ITENS	Dimensão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
39	Assegura a implementação da legislação que trata da questão étnico-racial e da cultura afro-brasileira no âmbito escolar.	2		1			7		
47	Compatibiliza sua prática de gestão com o que preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).	2					7		
84	Assegura que o PPP(projeto político pedagógico) expresse valores e princípios éticos compatíveis com a visão de sustentabilidade pela promoção do bem comum e do bem-estar da comunidade, visando favorecer a educação e a cidadania.	1				1	7		
10	Analisa as ações e decisões tomadas no ambiente escolar, verificando sua adequação aos princípios do modelo de gestão e propondo a reflexão e a mudança comportamental.		1		2		6		1
48	Tem um comportamento orientado para garantir o direito do estudante à educação de qualidade, fazendo respeitar os dias letivos, os conteúdos e as atividades transversais e extracurriculares.				2		6		1
60	Tem uma visão clara da escola enquanto sistema formador e disseminador de valores humanos e éticos, colocando-se como modelo e exemplo.	3	1			1	6		1
63	Adota uma postura coerente com os princípios contidos no modelo de gestão, posicionando-se como exemplo a ser seguido para o alcance dos resultados e de uma educação de qualidade social.		1				6		
13	Tem iniciativas na adoção de estratégias de apoio para lidar com a diversidade na Escola, com as defasagens e as necessidades diferenciadas de aprendizagem dos alunos e com o acolhimento à inclusão.	3	1		1		5		
53	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento com toda a comunidade escolar.	1		2	1		5		1
23	Implementa ações preventivas e de intervenção pedagógica para a mediação de conflitos, <i>bullying</i> e demais formas de violência no ambiente escolar.		1		2		4		4
35	Incentiva a elaboração de planos de aula que apontem os Direitos Humanos enquanto temática transversal nos diversos componentes curriculares, de acordo com as instruções normativas a respeito (IN-02/2011).	1	2		1		4		1
59	Contribui para o fortalecimento da Política de Educação em Direitos Humanos do Estado, assegurando e estimulando a formação docente continuada, concernente aos eixos e ações propostas nas Diretrizes Curriculares da Educação em Direitos Humanos.	1	1		1		4		2
71	Contribui, como membro da equipe de governança, no processo de tomada de decisão e responsabiliza-se pela sua implementação, tendo em vista a coerência com os princípios e valores pactuados e a prática colaborativa e sustentável.	3	1	1	1		3		1

Fonte: Dados da pesquisa

Nas dimensões sete e oito, todos os itens obtiveram 100% no nível de concordância, como apresentado nos Quadros 17 e 18.

Quadro 18: Avaliação por juízes na dimensão 7 - Relacionamento Interpessoal

Nº	ITENS	Dimensão								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
72	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral.			1				1	7	

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 19: Avaliação por juízes na dimensão 8 - Desenvolvimento Profissional

Nº	ITENS	Dimensão								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
11	Participa efetivamente de reuniões pedagógicas e administrativas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema, buscando o crescimento profissional.									7
12	Realiza atualização e aperfeiçoamento na área da gestão e/ou do trabalho docente e/ou gestão educacional.									7
52	Potencializa as oportunidades de investimento, seu e da equipe, no próprio desenvolvimento, na formação em serviço e na participação em redes de conhecimento.	1	2			1		1		5

Fonte: Dados da pesquisa

Neste Capítulo apresentamos a análise dos sete juízes, de todos os itens nas oito dimensões indicadas, sendo as dimensões 3 e 6 como o maior quantitativo de itens validados pelos juízes, dez itens, enquanto a dimensão 7, apresentou o menor número de item, apenas um.

Após esta análise minuciosa pelos sete juízes, daremos sequência aplicando o instrumento, com os itens validados, aos vinte e setes gestores escolares das escolas técnicas estaduais de Pernambuco.

4.2 Aplicação do instrumento aos gestores

Nessa etapa, após consolidação do instrumento com as contribuições dos juízes, aplicamos aos vinte e sete gestores das escolas técnicas estaduais de Pernambuco, que estão divididas em 22 municípios, com 22,3% na Cidade do Recife, como apresentado na Tabela 1. Nesta última fase da presente pesquisa, os gestores escolares fizeram a auto avaliação do seu desempenho.

Tabela 1: Perfil dos Respondentes

VARIÁVEIS		TOTAL (n = 27)			
		Frequência	Percentual	Média	Desvio Padrão
PESSOAIS					
SEXO (%)	Masculino	7	25,9%		
	Feminino	20	74,1%		
IDADE (%)	Entre 31 e 40 anos	12	44,5%		
	Entre 41 e 50 anos	11	40,7%		
	Entre 51 e 60 anos	4	14,8%		
FUNCIONAIS					
ESCOLARIDADE (%)	Nível Superior	1	3,7%		
	Especialistas	24	88,9%		
	Mestres	2	7,4%		
Tempo de Gestão Escolar (ano)				4,9	4,2
Tempo de gestão na escolar pesquisada (ano)				2,7	1,5
Tempo no magistério				19,8	8,1
Município Pernambucano que atua	Araripina	1	3,7%		
	Bezerros	1	3,7%		
	Bonito	1	3,7%		
	Cabo de Santo Agostinho	1	3,7%		
	Camaragibe	1	3,7%		
	Carnaíba	1	3,7%		
	Carpina	1	3,7%		
	Escada	1	3,7%		
	Goiana	1	3,7%		
	Gravata	1	3,7%		
	Jaboatão dos Guararapes	1	3,7%		
	Lajedo	1	3,7%		
	Limoeiro	1	3,7%		
	Palmares	1	3,7%		
	Paulista	1	3,7%		
	Recife	6	22,3%		
	Santa cruz do Capibaribe	1	3,7%		
	São José do Egito	1	3,7%		
	Serra talhada	1	3,7%		
	Sertânia	1	3,7%		
Surubim	1	3,7%			
Timbaúba	1	3,7%			

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se uma predominância do sexo feminino (74,1%). Os respondentes apresentaram equilíbrio quanto a idade em relação a duas das três faixas etárias, a de 31 a 40 (44,5%) e de 41 a 50 (40,7%). Em relação à escolaridade, existe a predominância de especialistas com 88,9%, graduação completa 3,7% e com mestrado 7,4%.

A média de anos trabalhados como gestor é de 4,9 anos (DP = 4,2), enquanto a média de anos de trabalho como gestor nas escolas em que se realizou a pesquisa é 1,5 anos (DP = 1,5), já a média dos anos trabalhos no magistério é de 19,8 anos (DP = 8,1). Na Tabela 1 os dados dos respondentes são mais diretamente descritos.

4.3 Síntese da aplicação do instrumento aos gestores

Os itens são pontuados e justificados segundo as dimensões apresentadas, os quais retratam cinco graduações diferentes (escala), conforme apresentado no Quadro 20:

Quadro 20: Escala utilizada na avaliação dos itens

Escala	Situação	Definição
Valor 5	Ideal	Mostra o item em estado de excelência e que, portanto, já se encontra na condição desejada.
Valor 4	Muito boa	Mostra que aquele item necessita pequena mudança, mas, caso não ocorra esta mudança, isso não interfere em seu “estado da arte”.
Valor 3	Boa	Mostra que aquele item apresenta um potencial de mudanças para que se aproxime da condição desejada.
Valor 2	Precária	Apresenta os aspectos negativos sendo predominantes e que necessitam medidas imediatas para superação desta condição.
Valor 1	Crítica	Apresenta apenas aspectos negativos. Por esta razão, necessitariam intervenções e mudanças estruturais para superação desta condição.
Não atende		Indica que aquele item não pode ser medido naquela escola. Por exemplo, o item 5 da Dimensão 1 - Usa os indicadores oficiais (SAEB/SAEPE e IDEB/IDEPE) e os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas, administrativas e financeiras da Escola.- esse item só pode ser medido caso a escola tenha turmas de 3º ano do Ensino Médio, caso contrário não atende.

Fonte: Adaptado do instrumento de avaliação do Rio Grande do Sul

As indicações de como os gestores estão atuando nas 27 escolas foram consolidadas conforme apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Resultados da auto avaliação dos 27 gestores

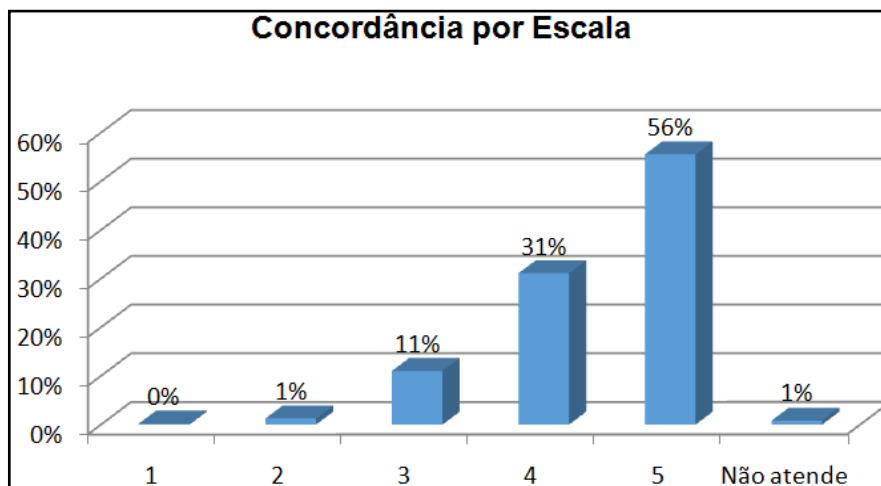
Nº	DIMENSÃO	Item	Escala					Não atende
			1	2	3	4	5	
1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: TRANSFORMANDO A ESCOLA PARA O SÉCULO XXI	1				9	16	2
		2			2	14	11	
		3			2	13	11	1
		4			3	8	16	
		5				6	19	2
2	GESTÃO DA EQUIPE: A LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO COLETIVA DE SISTEMAS VIRTUOSOS	1			3	8	16	
		2			2	11	14	
		3			2	14	11	
		4			5	12	10	
		5			5	11	11	
		6				8	19	
3	INTEGRAÇÃO COM A COMUNIDADE: COMUNICAÇÃO E REDES VIRTUOSAS DE RELACIONAMENTOS	1			9	13	5	
		2			8	8	11	
		3			6	14	5	2
		4		3		8	16	
		5		3	8	8	8	
		6			8	13	6	
		7			3	13	11	
		8		2	5	9	11	
		9		2	6	11	8	
		10	1	2	2	9	13	
4	GESTÃO DOS RECURSOS DE APOIO À ADMINISTRAÇÃO E AO ENSINO: A POTENCIALIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E DOS CONHECIMENTOS PARA A APRENDIZAGEM	1		1	10	10	6	
		2				11	16	
		3			13	2	10	2
		4			2	6	19	
		5			2	6	19	
		6			2	8	17	
		7		1	3	10	13	
		8		1	10		16	
		9			2	6	19	
5	GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DA ESCOLA: DESENVOLVENDO PROCESSOS EFICAZES	1			3	3	21	
		2			2	3	22	
		3			3	5	19	
		4			2	3	22	
		5			2	5	20	
		6		2		8	17	
6	MODELO DE GESTÃO: O FOCO NOS VALORES HUMANOS, NA CULTURA DE PAZ E NA SUSTENTABILIDADE	1				13	14	
		2				10	17	
		3			2	11	14	
		4				13	14	
		5	2		8	3	14	
		6				9	16	2
		7			1	5	21	
		8			2	8	17	
		9			1	5	21	
		10				8	19	

Nº	DIMENSÃO	Item	Escala					Não atende
			1	2	3	4	5	
7	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	1				3	24	
8	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	1				5	22	
		2				8	19	
		3				13	14	

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 2, demonstram uma concentração de concordância dos 27 respondentes nas escalas 4 e 5, que indicam situação muito boa e situação ideal, respectivamente, atingindo 87% das pontuações, conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8: Gráfico de concordância por escala



Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Identificação das dimensões com maior e menor concordância dos gestores

Um dos objetivos deste estudo diz respeito a analisar os dados levantados com o instrumento e propor o instrumento final de avaliação de desempenho. Na Tabela 3 são apresentados os índices de favorabilidade entre as oito dimensões do instrumento.

A favorabilidade corresponde ao percentual de concordância dos respondentes de uma pesquisa em relação às respostas das escalas 4 (situação muito boa) e a escala 5 (situação ideal).

Tabela 3: Índice de favorabilidade entre as oito dimensões

Dimensão	Favorabilidade
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Transformando a escola para o Século XXI	91%
GESTÃO DA EQUIPE: A liderança na construção coletiva de sistemas virtuosos	90%
INTEGRAÇÃO COM A COMUNIDADE: Comunicação e redes virtuosas de relacionamentos	74%
GESTÃO DOS RECURSOS DE APOIO À ADMINISTRAÇÃO E AO ENSINO: A potencialização da tecnologia e dos conhecimentos para a aprendizagem	80%
GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DA ESCOLA: Desenvolvendo processos eficazes	91%
MODELO DE GESTÃO: O foco nos valores humanos, na cultura de paz e na sustentabilidade	93%
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	100%
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O que nos chama atenção, na Tabela 3, são os dois índices de 100% e o de 74%. Nos primeiros observamos a preocupação dos gestores em garantir um ambiente favorável para o bom relacionamento entre os funcionários, estudantes e a comunidade externa, bem como a preocupação com sua formação, na busca de melhorar sua gestão; enquanto no segundo, observamos o grande desafio dos gestores em elaborar ações para mobilizar a comunidade para participara da construção das ações pedagógicas, financeiras e administrativas da escola.

4.5 Identificação dos itens com maior concordância pelos gestores em cada dimensão

Um dos objetivos desta pesquisa e analisar os dados levantados com o instrumento e propor o instrumento final de avaliação de desempenho. Na escala 5 (situação ideal) foram identificados, pelos respondentes, as maiores concordâncias(%) em doze itens, por dimensão, com o mínimo de 59%(16) e o máximo de 89% (24). O resultado desses itens encontra-se na Tabela 4.

Tabela 4: Itens mais valorizados por dimensão

Dimensão (D)	Item (I)	Situação ideal (escala 5)	
		Frequência	Concordância
D1	I5 - Usa os indicadores oficiais (SAEB/SAEPE e IDEB/IDEPE) e os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas, administrativas e financeiras da Escola.	19	70%
D2	I6 - Mantém relacionamentos com a equipe baseados em compromisso e respeito mútuos, com postura profissional adequada ao ambiente.	19	70%
D3	I4 - Realiza encontros e reuniões com educadores familiares, envolvendo-os nos processos e utilizando linguagem e técnicas de comunicação apropriadas.	16	59%
D4	I4 - Zela pelas condições de segurança patrimonial e pessoal.	19	70%
	I5 - Mantém os laboratórios de informática ativos, em funcionamento e abertos à utilização por professores e estudantes.	19	70%
	I9 - Supervisiona as atividades da Secretaria Escolar, respeitando e fazendo respeitar a legislação e as normas da Secretaria de Educação.	19	70%
D5	I2 - Presta contas aos organismos de repasse sobre o acompanhamento das despesas e do fluxo de caixa.	22	81%
	I4 - Elabora e acompanha o orçamento escolar, planejando a aplicação dos recursos em conformidade com as prioridades identificadas junto à comunidade escolar.	22	81%
D6	I7 - Tem um comportamento orientado para garantir o direito do estudante à educação de qualidade, fazendo respeitar os dias letivos, os conteúdos e as atividades transversais e extracurriculares.	21	78%
	I9 - Tem uma visão clara da escola enquanto sistema formador e disseminador de valores humanos e éticos, colocando-se como modelo e exemplo.	21	78%
D7	I1 - Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral.	24	89%
D8	I1 - Participa efetivamente de reuniões pedagógicas e administrativas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema, buscando o crescimento profissional.	22	81%

Fonte: Dados da pesquisa

4.6 As práticas valorizadas pelos gestores por item em cada dimensão

Na apresentação dessas práticas(itens), visou medir como o gestor pode realizar cada um desses itens(50), que se encontram na proposta desse instrumento. Como houve a concentração de aceitação em duas escalas, a escala 4

(situação muito boa) e a escala 5 (situação ideal), variando de 44%(12) a 100%(27), concentraremos os estudos estatísticos nessas duas escalas.

Os dados constantes nas Tabelas 5,6,7,8,9,10, 11 e 12 especificam as estatísticas de definem cada item nas oito dimensões, apresentando a frequência (f), a média(M), o desvio padrão(DP) e a favorabilidade(F).

Percebe-se a partir da Tabela 5 que na dimensão planejamento estratégico os cinco itens apresentaram frequência de 24 (dois itens) e 25 (três itens) e favorabilidade de 89% e 93%, respectivamente, o que indica que os gestores percebem a existência desses itens, como fundamental para sua atuação, no exercício da função.

Tabela 5: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 1:Planejamento Estratégico

Itens	f	M	DP	F
1. Investe esforços para o alcance das metas de melhoria da qualidade do ensino, pactuadas no Termo de Compromisso e Responsabilidade e aferidas por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco - IDEPE; do Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE e pelas taxas de aprovação medidas pelo Censo Escolar.	25	12,5	4,9	93%
2. Acompanha e avalia os indicadores de desempenho estabelecidos no Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE-Escola e pela Secretaria de Educação, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias adequadas para superar os desafios que se apresentarem.	25	12,5	2,1	93%
3. Define, em conjunto com a equipe, a missão, a visão e os valores da escola, assim como as prioridades e metas a serem alcanças no período, em consonância com as políticas e diretrizes da Secretaria de Educação do Estado - SEE.	24	12	1,4	89%
4. Realiza o diagnóstico da escola, em conjunto com a equipe e os órgãos colegiados, identificando e analisando pontos críticos e necessidades de melhoria.	24	12	5,7	89%
5. Usa os indicadores oficiais (SAEB/SAEPE e IDEB/IDEPE) e os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas, administrativas e financeiras da Escola.	25	12,5	9,2	93%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, a partir da Tabela 5, que discorre sobre definir em conjunto com a equipe, a missão, a visão e os valores da escola (item 3) possuiu 89% de favorabilidade, essa prática é fundamental para gestão da equipe, e foi identificada

na Tabela 5, que apresenta uma variação de frequência de 24 a 27 gestores favoráveis, nos itens.

Outro dado que chama atenção é o DP = 0,0, isso ocorre devido os 22 gestores apresentarem favorabilidade iguais entre as escalas 4(f = 11) e a escala 5 (f = 11).

Tabela 6: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 2:Gestão da Equipe

Itens	f	M	DP	F
1. Cria coletivamente um fluxo de comunicação interna que garanta conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares.	24	12	5,7	89%
2. Analisa evidências e informações, surgidas em conflitos, mediando e articulando com as partes envolvidas, visando tomar decisões justas.	25	12,5	2,1	93%
3. Fortalece o espírito de equipe para o desenvolvimento do trabalho integrado.	25	12,5	2,1	93%
4. Mantém a equipe focada nos resultados da aprendizagem e comprometida com a superação de metas, para uma educação de qualidade social.	22	11	1,4	81%
5. Cria espaços organizacionais para participação efetiva da equipe nas decisões escolares.	22	11	0,0	81%
6. Mantém relacionamentos com a equipe baseados em compromisso e respeito mútuos, com postura profissional adequada ao ambiente.	27	13,5	7,8	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Um dos maiores desafios do gestor escolar, sem sombra de dúvidas é a integração com a comunidade, pois cada vez mais as famílias dos estudantes estão atribuindo a escola o ato de educá-los, isso é apresentado na Tabela 7, quando observamos que dos dez itens apresentados nesta dimensão, seis estão com frequência abaixo de 20 (item 1, 2, 3, 5, 6 e 9), 60% dos itens, fato esse que não ocorre em nenhuma das outras dimensões.

Um dos motivos dessa dificuldade de integração com a comunidade é a forma de acesso dos estudantes nas escolas pesquisadas, pois a entrada ocorre através de processo seletivo para 1º ano do ensino médio, como a concorrência nessas escolas é muito alta, elas acabam recebendo estudantes, na sua maioria de

bairro ou cidades distantes do qual a escola esta localizada, dificultando a presença das famílias na escola.

Tabela 7: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 3: Integração com a Comunidade

Itens	f	M	DP	F
1. Envolve a comunidade escolar na elaboração e revisões do Regimento Escolar.	18	9	5,7	67%
2. Mantém práticas sistematizadas de voluntariado, parcerias e apoios estratégicos às ações da escola.	19	9,5	2,1	70%
3. Pratica uma liderança baseada no envolvimento da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, com responsabilização pelos resultados e práticas de reconhecimento.	19	9,5	6,4	70%
4. Realiza encontros e reuniões com educadores familiares, envolvendo-os nos processos e utilizando linguagem e técnicas de comunicação apropriadas.	24	12	5,7	89%
5. Conhece os recursos e serviços sociais existentes na comunidade e estabelece parcerias para facilitar o acesso dos alunos e da comunidade aos mesmos.	16	8	0,0	59%
6. Conhece a situação sociocultural do estudante, de sua família e do ambiente em que vivem, desenvolvendo estratégias para potencializar os impactos positivos da escola e da aprendizagem nas suas vidas.	19	9,5	4,9	70%
7. Assegura coerência entre prioridades traçadas para escola, comunidade e diretrizes da Secretaria de Educação.	24	12	1,4	89%
8. Conhece a realidade da comunidade e cria oportunidades de utilização planejada e organizada das instalações da escola para a realização de eventos "da" e "com a" comunidade.	20	10	1,4	74%
9. Estimula a integração entre os membros da comunidade escolar por meio das informações educacionais de interesse coletivo veiculadas no Portal Educação em Rede.	19	9,5	2,1	70%
10. Fomenta, estimula e participa das atividades associativas, recreativas e culturais, especialmente dos Grêmios Estudantis e das Associações de Pais.	22	11	2,8	81%

Fonte: Dados da pesquisa

A dificuldade na aquisição de livros específicos para cada um dos cursos técnicos ofertados pelas escolas, a fim de compor o acervo da biblioteca é um dos grandes desafios da gestão escolar, conforme apresentado na Tabela 8, com a favorabilidade de apenas 44% (12), a mais baixa de todos os 50 itens. Isso porque o recurso financeiro disponibilizado pelos órgãos gestores é insuficiente para aquisição desses exemplares.

Outro dado registrado na Tabela 8 é o desvio padrão (DP = 11,3) no item 8 sendo maior que média (M = 8), isso ocorreu devido nenhum dos gestores terem indicado a escala 4 (f = 0, ver tabela 2, enquanto na escala 5 a f = 16), a única coisa em ter o desvio padrão maior do que a média é que os dados estão variando muito (f = 0 e f = 16).

Tabela 8: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 4: Gestão dos Recursos de Apoio à Administração e ao Ensino

Itens	f	M	DP	F
1. Mantém ativos e operantes laboratórios de experimentos científicos e práticos.	16	8	2,8	59%
2. Organiza um ambiente escolar estimulante à aprendizagem.	27	13,5	3,5	100%
3. Mantém bibliotecas atualizadas e organizadas, estimulando sua utilização por educadores e estudantes para leituras, pesquisas, consultas técnicas e trabalhos em equipe.	12	6	5,7	44%
4. Zela pelas condições de segurança patrimonial e pessoal.	25	12,5	9,2	93%
5. Mantém os laboratórios de informática ativos, em funcionamento e abertos à utilização por professores e estudantes.	25	12,5	9,2	93%
6. Preza pela instituição da secretaria utilizando layout funcional e facilitador dos fluxos de trabalho e dos processos de atendimento.	25	12,5	6,4	93%
7. Organiza o acesso à escola e os procedimentos da portaria para entrada, movimentação e saída de estudantes, educadores, funcionários e visitantes.	23	11,5	2,1	85%
8. Estimula o uso de técnicas modernas de arquivamento, manuseio e conservação de documentos, facilitando o acesso aos mesmos.	16	8	11,3	59%
9. Supervisiona as atividades da Secretaria Escolar, respeitando e fazendo respeitar a legislação e as normas da Secretaria de Educação.	25	12,5	9,2	93%

Fonte: Dados da pesquisa

Fica muito evidente a importância que os gestores tratam a questão administrativa e financeira da escola, os seis itens dessa dimensão apresentam favorabilidade (F) de 89% (2 itens) e 93% (3 itens), conforme apresentado na Tabela 9.

Como na dimensão 4, ocorreu a mesma situação na dimensão 5, em dois casos que o desvio padrão é maior que a média, e a justificativa é a mesma, pois na escala 4, a f = 3 e na escala 5, a f = 22, demonstrando uma variação muito grande entre os dados.

Tabela 9: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 5: Gestão Administrativa e Financeira da Escola

Itens	f	M	DP	F
1. Atende à legislação, aos procedimentos e às rotinas de execução orçamentária e financeira.	24	12	12,7	89%
2. Presta contas aos organismos de repasse sobre o acompanhamento das despesas e do fluxo de caixa.	25	12,5	13,4	93%
3. Acompanha a manutenção de cadastros e registros de pessoal atualizados, seguros e disponíveis para consulta e tomadas de decisão.	24	12	9,9	89%
4. Elabora e acompanha o orçamento escolar, planejando a aplicação dos recursos em conformidade com as prioridades identificadas junto à comunidade escolar.	25	12,5	13,4	93%
5. Gerencia a manutenção dos ambientes no tocante à limpeza, instituição e sinalização dos espaços, propiciando a boa funcionalidade.	25	12,5	10,6	93%
6. Mantém depósitos para estoques de produtos, materiais e alimentos bem distribuídos e organizados segundo as especificidades de cada item armazenado.	25	12,5	6,4	93%

Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão modelo de gestão é demonstrado um alinhamento na forma de conduzir as ações previstas nos dez itens indicados nesta dimensão, que apresenta favorabilidade de 100% em 4 itens, 96% em 2 itens e 93% em 3 itens, contudo um grupo apresenta dificuldades em assegurar a implementação da legislação que trata da questão étnico-racial e da cultura afro-brasileira no âmbito escolar(47%). Essas observações encontram-se explicitadas na Tabela 10.

Tabela 10: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 6: Modelo de Gestão

Itens	f	M	DP	%
1. Analisa as ações e decisões tomadas no ambiente escolar, verificando sua adequação aos princípios do modelo de gestão e propondo a reflexão e a mudança comportamental.	27	13,5	0,7	100%
2. Assegura que o PPP(projeto político pedagógico) expresse valores e princípios éticos compatíveis com a visão de sustentabilidade pela promoção do bem comum e do bem-estar da comunidade, visando favorecer a educação e a cidadania.	27	13,5	4,9	100%
3. Tem iniciativas na adoção de estratégias de apoio para lidar com a diversidade na Escola, com as defasagens e as necessidades diferenciadas de aprendizagem dos alunos e com o acolhimento à inclusão.	25	12,5	2,1	93%

Itens	f	M	DP	%
4. Mantém um ambiente institucional ético, produtivo e profissionalizado, aberto às mudanças e às transformações sociais.	27	13,5	0,7	100%
5. Assegura a implementação da legislação que trata da questão étnico-racial e da cultura afro-brasileira no âmbito escolar.	17	8,5	7,8	63%
6. Compatibiliza sua prática de gestão com o que preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).	25	12,5	4,9	93%
7. Tem um comportamento orientado para garantir o direito do estudante à educação de qualidade, fazendo respeitar os dias letivos, os conteúdos e as atividades transversais e extracurriculares.	26	13	11,3	96%
8. Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento com toda a comunidade escolar.	25	12,5	6,4	93%
9. Tem uma visão clara da escola enquanto sistema formador e disseminador de valores humanos e éticos, colocando-se como modelo e exemplo.	26	13	11,3	96%
10. Adota uma postura coerente com os princípios contidos no modelo de gestão, posicionando-se como exemplo a ser seguido para o alcance dos resultados e de uma educação de qualidade social.	27	13,5	7,8	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão relacionamento interpessoal é a que apresenta o menor número de itens, apenas um, contudo, sua importância nesse instrumento é fundamental para que a harmonia e o relacionamento profissional e humano façam a diferença na execução das atividades diárias, esse deve ter sido o motivo principal para que houvesse 100% de favorabilidade do item, conforme apresentado na Tabela 11.

Como ocorrido nas dimensões 4 e 5, nessa dimensão o desvio padrão resultou em um valor maior que a média, isso se deu pelo mesmo motivo de distanciamento entre os valores das frequências na escala 4 ($f = 3$) e na escala 5 ($f = 23$).

Tabela 11: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 7: Relacionamento Interpessoal

Itens	f	M	DP	F
1. Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral.	27	13,5	14,8	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Existe uma preocupação muito grande dos gestores na busca de informações, para exercer sua função com qualidade e conhecimento, isso é mostrado muito claro, na Tabela 1, com 26 gestores com formação especialista ou mestre, fato esse que pode ter influenciado na favorabilidade de 100% dos respondentes, como apresentado na Tabela 12.

Tabela 12: Estatística geral dos itens nas situações muito boa e ideal da dimensão 8:Desenvolvimento Profissional

Itens	f	M	DP	F
1. Participa efetivamente de reuniões pedagógicas e administrativas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema, buscando o crescimento profissional.	27	13,5	12,0	100%
2. Realiza atualização e aperfeiçoamento na área da gestão e/ou do trabalho docente e/ou gestão educacional.	27	13,5	7,8	100%
3. Potencializa as oportunidades de investimento, seu e da equipe, no próprio desenvolvimento, na formação em serviço e na participação em redes de conhecimento.	27	13,5	0,7	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4.7 Síntese do resultado da aplicação do instrumento aos gestores

Ao final da auto avaliação dos 27 gestores, são computados os valores da escala de 1 a 5 e a coluna *não existe*, bem como o peso específico para cada uma das oito dimensões, que varia de 2; 1,5; 1; 1; 1,5; 1; 8 e 3, respectivamente. Essa variação no peso das dimensões foi necessária para que houvesse o equilíbrio entre as dimensões, pois o quantitativo de item por dimensão varia de 5, 6, 10, 9, 6, 10, 1 e 3, respectivamente, conforme apresentado no Quadro 20.

Quadro 21: Valor do peso por dimensão

Dimensão(D)	Item	Peso(P)	Valor máximo da atuação do gestor (AG)	Valor mínimo da atuação do gestor (AG)
D_1	5	$P_1 = 2$	50	10
D_2	6	$P_2 = 1,5$	45	9
D_3	10	$P_3 = 1$	50	10
D_4	9	$P_4 = 1$	45	9
D_5	6	$P_5 = 1,5$	45	9

Dimensão(D)	Item	Peso(P)	Valor máximo da atuação do gestor (AG)	Valor mínimo da atuação do gestor (AG)
D_6	10	$P_6 = 1$	50	10
D_7	1	$P_7 = 8$	40	8
D_8	3	$P_8 = 3$	45	9
Total	50	Total	370	74

Fonte: Dados da pesquisa

A atuação dos gestores é calculada através da soma dos produtos dos valores das dimensões pelo seu respectivo peso, conforme a fórmula:

$$AG = \sum_{i=1}^n D_i \cdot P_i,$$

Fonte: Autor

onde AG é o valor da atuação do gestor, n é o número de dimensões (8), D_i é a pontuação da dimensão no i -ésimo fator, P_i é o valor do peso respectivo a sua dimensão, conforme apresentado no Quadro 19, e o valor da dimensão é calculado pela seguinte fórmula:

$$D_i = \sum_{i=0}^n I_i$$

Fonte: Autor

onde I_i é o valor da escala atribuída a cada item no i -ésimo fator da sua dimensão.

Tabela 13: Atuação dos gestores

AG	Situação da atuação do gestor escolar		% de atuação
333 a 370	Situação ideal	Encontra-se na condição desejada.	48%
296 a 332	Situação muito boa	Necessita de pequena mudança, mas, caso não ocorra esta mudança, isso não interfere em seu "estado da arte".	48%
222 a 295	Situação boa	Apresenta um potencial de mudanças para que se aproxime da condição desejada	4%
148 a 221	Situação precária	Necessita de medidas imediatas para superação desta condição.	0%
74 a 147	Situação crítica	Necessita de intervenções e mudanças estruturais para superação desta condição.	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 13, o percentual apresentado de situação muito boa e situação ideal representa 96% dos gestores (26), isso se deve principalmente a dois fatores observados:

1) Os gestores se auto avaliaram, isso sempre gera uma preocupação com o resultado, mesmo ele sendo informado que o resultado não seria divulgado;

2) Dos 27 gestores avaliados, 22 atuam em escolas que foram construídas nos últimos 7 anos, dentro de um padrão diferenciado na estrutura física com 12 salas de aula, 3 laboratórios de informática, laboratório de ciências e matemática, laboratórios especiais dos cursos que são ofertados em cada escola, quadra coberta, acessibilidade, biblioteca, auditório, refeitório e área de convivência.

Outro fator que influenciou diretamente nesse resultado foi que, no período da aplicação desse instrumento os gestores estavam sendo submetidos a uma avaliação da Secretaria de Educação e eles achavam que esse instrumento poderia ser utilizado para compor a sua nota, mesmo sendo informado que fazia parte de uma pesquisa acadêmica.

4.8 Síntese da análise dos gestores

No Quadro 22, são apresentadas as quatro sugestões de melhorias do instrumento de avaliação do desempenho e o tempo estimado para responder o instrumento.

Quadro 22: Análise dos gestores

VARIÁVEIS		
SUGESTÃO DE MELHORIA	1 ^a	Na Dimensão 1- Item01: Incluir taxa de evasão.
	2 ^a	Na Dimensão 3 - A D3- Item 01: sugere adicionar adequação do PPP à realidade da comunidade.
	3 ^o	Na Dimensão 7 - poderia ser acrescentada uma questão sobre como o relacionamento interpessoal ajuda no desenvolvimento pessoal e profissional. Ex.: O relacionamento interpessoal, com o público em geral, ajuda no seu desenvolvimento pessoal e profissional.
	4 ^o	Para cada dimensão os gestores deverão apresentar documentos comprobatórios, como: Atas de reunião, comunicados, registros fotográficos, prestações de contas, Ofícios emitidos e parecer verbal da comunidade escolar entre outros.

VARIÁVEIS		
TEMPO DE RESPOSTA DO INSTRUMENTO	Rápido (até 30 min.)	22%
	Razoável (de 31min à 1h)	78%
	Um pouco longo (1h1min à 2h)	0%
	Muito longo (acima de 2h)	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na primeira sugestão de melhorias, não há necessidade de alteração, pois no próprio Item 01 é citado o Índice de Desenvolvimento Educacional de Pernambuco - IDEPE, e a taxa de evasão é um dos indicadores para realização do seu cálculo.

Para segunda sugestão, relativa ao Projeto Político Pedagógico, podemos observar que no Item 02 da Dimensão 6 é apresentada esta indicação, portanto não havendo necessidade de alteração.

Na terceira sugestão, sobre o relacionamento interpessoal, observamos que na Dimensão 3 é apresenta um leque de itens em que o relacionamento interpessoal é fundamental para o alcance dessa sugestão, por esse motivo não será necessário acréscimo.

Em quanto, na quarta sugestão é de fundamental importância a comprovação das ações realizadas pelo gestor escolar, portanto faz-se necessário esse acréscimo no instrumento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração o objetivo inicial dessa pesquisa – construir instrumento de avaliação de desempenho dos gestores das escolas técnicas estaduais de Pernambuco – apresentaremos neste capítulo as principais contribuições do estudo, suas limitações além de sugestões na utilização desse instrumento.

Na etapa de levantamento de instrumento existente nas 26 Secretarias Estaduais de Educação e do Distrito Federal, demonstrou que teremos um grande desafio para minimizar a distância que existe entre resultados educacionais e o acompanhamento do desempenho dos gestores escolares, pois identificou-se dois Estados, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, que apresentaram instrumentos que não se limitavam a avaliá-los, apenas pelo desempenho dos estudantes.

Faz-se necessário a construção de um instrumento de gestão de desempenho capaz de gerar consequências tanto de orientação da prática de gestão, reconhecimento e desmistificar a relação usualmente estabelecida entre avaliação e punição (HIPÓLITO E REIS, 2002). Deve-se buscar criar uma nova concepção que promova a democratização e modernização das relações de trabalho no ambiente escolar, tendo como meta não apenas a melhoria das condições de trabalho e remuneração do gestor escolar, mas também principalmente o melhor atendimento a toda comunidade escolar, através de melhorias na qualidade e eficiência dos serviços educacionais.

Como dificuldade e entrave na construção do instrumento, temos alguns fatores, como a localização das 27 escolas técnicas, em 22 municípios pernambucanos e que cada gestor escolar realizasse sua auto avaliação, isso pode ter sido o motivo principal em que 96% dos gestores apresentaram quadro de atuação muito boa ou ideal, pois isso sempre gera uma preocupação com o resultado, mesmo ele sendo informado que o resultado não seria divulgado.

Outro fator que influenciou diretamente nesse resultado foi que, no período da aplicação desse instrumento, os gestores estavam sendo submetidos a uma avaliação da Secretaria de Educação e eles achavam que esse instrumento poderia ser utilizado para compor a sua nota, mesmo sendo informado que fazia

parte de uma pesquisa acadêmica.

Recomendamos que a aplicação do instrumento seja realizada por técnicos da Secretaria de Educação ou das Gerências Regionais de Educação, a fim de observar, *in loco* todas as informações prestadas pelo Gestor, bem como solicitar ao mesmo que a comprovação da execução dos itens propostos, seja através de Atas de reunião, comunicados, registros fotográficos, prestações de contas, ofícios emitidos, parecer verbal entre outros, além da auto avaliação. Assim esses resultados podem ser confrontados e discutidos.

A aplicação do instrumento deve ser realizada em dois momentos, no mês de junho e dezembro, devendo a SEE-PE dar o *feedback* aos gestores em até dois meses para que eles identifiquem seus pontos fortes e os pontos fracos, para os devidos ajustes.

Os técnicos encaminhados pela SEE-PE deverão escutar todas as representações da escola: Gestão, professores, estudantes, funcionários e família, a fim de comparar as informações coletadas, para estabelecer em qual escala os itens serão apresentados, ou seja, avaliando por múltiplas fontes ou avaliação 360º (MARRAS, 2012).

Diante do exposto, recomenda-se uma agenda de utilização do instrumento:

- Capacitação sobre a implementação do processo de avaliação de desempenho.
- Orientar os técnicos que aplicarão o instrumento;
- Realizar a aplicação desse instrumento nas 300 Escolas de Referências do Estado de Pernambuco e nas 27 Escolas Técnicas Estaduais.
- Dar o *feedback* no tempo estabelecido, de até dois meses, aos Gestores.
- Realizar formação específica para os gestores que apresentarem dificuldades nas Dimensões que não alcance o desempenho esperado (NASSUNO, 1995).
- O gestor deverá construir um plano de ação.

- Gerar benefícios para o servidor, para chefia, para equipe, para o usuário e para o setor (COSTA, 2012).
- Sugerir alteração no instrumento, caso não atenda as especificidades ou realidade das metas estabelecidas pelo órgão gestor.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.S. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. 262 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, 1999.
- BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é o desempenho no Brasil?** Revista do servidor público, 1996.
- BERGAMINI, C.; BERALDO, D. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- _____. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2.ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. *Estudos de Psicologia*, 7(n. esp.), 31-43. 2002.
- BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Presidência da República. Consultado em 09/03/2015,
Disponívelem:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>.
- _____. **Decreto nº 80.602, de 29 de abril de 1980**. Consultado em 09/03/2015 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm>.
- _____. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Consultado em 09/03/2015 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>.
- _____. **Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Consultado em 09/03/2015
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>.

_____. **Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.** Consultado em 09/03/2015. <http://www12.senado.gov.br/orcamento/documentos/outros/linha-do-tempo/Lei_284_de_28_de_outubro_de_1936_.pdf>.

_____. **Lei nº 7.780, de 12 de julho de 1960.** Consultado em 09/03/2015 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm>.

_____. **Lei nº 5.645, de 11 de dezembro de 1970.** Consultado em 09/03/2015 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>.

_____. **Lei nº 8.112, de 12 de dezembro de 1990.** Consultado em 09/03/2015 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>.

_____. **Lei nº 9.801, de 14 de junho de 1999.** Consultado em 09/03/2015 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9801.htm>.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 2006.** Presidência da República. Consultado em 09/03/2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>.

_____. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Consultado em 09/03/2015 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm>.

_____. **Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008.** Consultado em 09/03/2015 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11890.htm>.

_____. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Presidência da República. Consultado em 09/03/2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>.

_____. **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Plano diretor da reforma do aparelho do estado,** Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento.** R. Adm., São Paulo, v.47, n.4, p.523-539, out./nov./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a02v47n4.pdf>> Acesso em: 03 mar 2014.

CALDAS, M & WOOD JR., T. Identidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 37, n. 1, 1997.

CAMPBELL, J. P. et al. A theory of performance. In: SCHIMITI, N.; BORMAN, W. C. (Ed.). **Personnel selection in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993, p 35-70.

CAMPBELL, J. P. The definition and measurement of performance in the new age. In: ILGEN, D. R.; PULAKOS, E. D. (Ed.). **The changing nature of performance: implications for staffing, motivation and development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999, p 399-430.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CEGALA, D. P. **Dicionário escolar da Língua Portuguesa**. Companhia Editora Nacional: São Paulo, 2005.

COELHO JR, F. A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 311 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

CORVELLEC, H. **Stories of achievement: narrative features of organizational performance**. London, Transaction Publishers, 1997.

DENISI, A. S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. São Francisco: Jossey-Bass, 2000.

DOURADO, L. F; (org.) Plano Nacional de Educação(2011-2020): **avaliação e perspectiva**. Goiânia, Ed. UFG, Belo Horizonte: Autentica editora, 2011.

FERREIRA, A. B. de H.; FERREIRA, M. B.; ANJOS, M. dos (Coord.). **Dicionário da língua portuguesa**. 5. Ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERNANDES, B.H.; FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas** (RAE), São Paulo, v.46, n.4, p.48-65, out./dez. 2006.

FERNANDES, L. A. e GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **Contexto**, v. 3, n. 4, p. 1-23, 2003.

HIPOLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 73-86.

LEITE, R. M. T. **Processo de avaliação de desempenho em uma universidade estadual da Bahia: possibilidades e obstáculos na perspectiva da comunidade acadêmica**. 2002. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. **Gestão do desempenho no setor público**. In: Correia, M.; Ramos, C.; Sousa, C.; & Serra, F.. (Org.). *Perspectivas contemporâneas em tecnologias de informação e comunicação e em estratégia*. 1ed. Faro: Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, 2014, p. 415-428.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. In: LEVY, E.; DRAGO, P. A. (orgs). *Gestão pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Edições Fundap, 2004.p. 330-348.

MARRAS, J. P. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Ferramenta para gestão de pessoas**, Porto Alegre: Artmed, 2012.

NARDUCCI, V.; VILLARDI, B. Q.; DUBEUX, V. **Uma Proposta de Análise Quantitativa da Avaliação de Desempenho por Competências para minimizar as restrições culturais do Poder Judiciário ao Modelo de Administração Pública Gerencial: O Caso de um Tribunal de Justiça**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. Disponível em

<http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=5298&cod_evento_edicao=10> Acesso em 18 jan. 2014.

NASSUNO, Marianne. **Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios**. Texto para discussão. Brasília: ENAP n.30. 1995.

NEOCATTO, A. M.; LIMA, A. L. P.; CHANSIS, L. I. M.; COSTA, V. M. F. **Programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria**–Manual da avaliação de desempenho da UFSM – Rio Grande do Sul – 2012.

PASQUALI, L. organizador. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM/IBAPP; 1999.

_____. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis: Vozes; 2004.

_____. **Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho?**Psicol Teor Pesq. 2007; 23 (n.esp):99-107.

_____. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed; 2010.

_____. **Psicometria, Revista da escola de enfermagem**. USP vol. 43 no. spe. São Paulo. dec. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v43nspe/a02v43ns.pdf>> Acesso em: 03 de mar. 2014.

PEIXOTO, A. L. A.; CAETANO, A. **O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia**.Orgs. BORGES, L. O.; MOURÃO, L. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 528-554.

PERNAMBUCO.**Decreto nº 38.297, de 12 de junho de 2012**, consultado em 25/04/2015em <http://200.238.107.93/Legislacao/html/html.html?decreto_39_710__14_08_2013.htm>.

_____. **Decreto nº 39.710, de 14 de agosto de 2013**, consultado em 25/04/2015 em <http://200.238.107.93/Legislacao/html/html.html?decreto_39_710__14_08_2013.htm>.

_____. **Portaria SAD nº 1.617, de 13 de setembro de 2013**, consultado em 25/04/2013 em <http://200.238.107.93/Legislacao/html/html.html?decreto_39_710__14_08_2013.htm>.

_____. **Portaria SAD nº 1.618, de 13 de setembro de 2013**, consultado em 25/04/2013 em <http://200.238.107.93/Legislacao/html/html.html?decreto_39_710__14_08_2013.htm>.

_____. **Programa de Formação de Gestor Escolar - PROGEPE**. Cadernos 01, 02, 03 e 10 – SEE/PE, 2012.

PONTES, B. R. **avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipe**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. **Performance concepts and performance theory**. In: SONNENTAG, S. (Org.). **Psychological management of individual performance**. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2002. p.03-25.

SOUZA, R.L.S. **Gestão por Competências no Governo Federal Brasileiro: Experiência Recente e Perspectivas**. Brasília: ENAP, 2004.

STEVENS, S. S. **On the Theory of Scales of Measurement**. Science. 1946; 103(2684):677-80.

APÊNDICES

Apêndice A: Matriz de Planejamento

MATRIZ DE PLANEJAMENTO	
<p>Contexto/Tema:</p> <p>Desde 2010, As Escolas Técnicas Estaduais vem desenvolvem ações educacionais inovadoras em conteúdo, método e gestão, voltadas para obtenção de resultados satisfatórios com aprimoramento dos instrumentos gerenciais de planejamento, acompanhamento e avaliação.</p> <p>A partir desse modelo de gestão, voltada para obtenção de resultados, implementado pelo Governo do Estado de Pernambuco e acompanhado pela Secretaria Executiva de Educação Profissional – SEEP, foi identificado a necessidade de propor um instrumento de avaliação do desempenho da gestão escolar.</p> <p>Tema: Gestão das Escolas Técnicas Estaduais de Pernambuco</p>	<p>Objeto de Estudo (fenômeno):</p> <p>Construção de instrumento que permita avaliar o desempenho dos gestores das Escolas Técnicas Estaduais de Pernambuco.</p>
<p>Problema:</p> <p>Como construir um instrumento de avaliação para acompanhar o desempenho dos gestores das Escolas Técnicas Estaduais de Pernambuco?</p>	<p>Hipóteses / Pressupostos:</p> <p>Através de instrumentos de monitoramento que permita o acompanhamento de:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Planejamento Estratégico: Transformando a Escola para o Século XXI b. Gestão da Equipe: Liderança na Construção Coletiva de Sistemas Virtuosos c. Integração com a Comunidade: Comunicação e Redes Virtuosas de Relacionamentos d. Gestão dos Recursos de Apoio à Administração e ao Ensino: Potencialização da Tecnologia e dos Conhecimentos para a Aprendizagem e. Gestão Administrativa e Financeira da Escola: Desenvolvendo Processos Eficazes f. Modelo de Gestão: Foco nos Valores Humanos, na Cultura de Paz e na Sustentabilidade.

MATRIZ DE PLANEJAMENTO						
<p>Objetivo:O objetivo geral desta pesquisa consiste em construir instrumento de avaliação de desempenho dos gestores das escolas técnicas estaduais de Pernambuco.</p> <p>Destacam-se os seguintes objetivos específicos:</p> <p>a) Realizar um levantamento de instrumento de avaliação de desempenho de gestor escolar em todas as secretarias estaduais no Brasil;</p> <p>b) Analisar os instrumentos encontrados;</p> <p>c) Comparar os instrumentos encontrados com a legislação pertinente do Estado de Pernambuco;</p> <p>d) Construir instrumento de avaliação de desempenho para acompanhar o desempenho dos gestores das escolas técnicas estaduais;</p> <p>e) Validar o instrumento de monitoramento através da participação de três escolas técnicas estaduais, sendo duas que alcançaram as metas estabelecidas pela SEE-PE e uma que não alcançou as metas estabelecidas pela SEE-PE em 2012;</p> <p>f) Aplicar nas 25 escolas técnicas estaduais o instrumento de avaliação de desempenho dos gestores;</p> <p>g) Analisar os dados levantados com o instrumento e propor o instrumento final de avaliação de desempenho.</p>			<p>Justificativa:</p> <p>O presente estudo faz-se oportuno, uma vez que no âmbito da Secretaria de Educação de Pernambuco não consta nenhum instrumento que avalie o desempenho do gestor escolar, pautado nos Parâmetro de desempenho para Diretor Escolar do Estado de Pernambuco.</p> <p>Nesse contexto de reforma do Estado, que tem como uma das suas fundamentações a introdução do Programa de Modernização da Gestão Pública na Educação, visando a obtenção das metas propostas pelo Governo do Estado, com ênfase na gestão por resultado.</p>			
<p>Abordagem Teórica:</p> <p>Avaliação de desempenho de MARRAS e TOSE(2012), ampliada por PEIXOTO e CAETANO (2013)</p>						
<p>Estratégia Metodológica:</p> <p>Utilização de juízes da academia</p>		<p>Unidade de Análise:</p> <p>Secretaria Executiva de Educação Profissional(SEEP) e as 25 Escolas Técnicas Estaduais(ETE's) de PE.</p>			<p>Corte Temporal:</p> <p>2010 a 2013(contempla as 25 ETES)</p>	
Modelo de Análise			Fonte de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento de Dados	Questões Operacionais
Conceito	Dimensões	Indicadores				
Desempenho Avaliação de Desempenho Construção	Gestão Escolar	Planejamento Estratégico; Gestão de equipe; Integração com a comunidade;	Sites das Secretarias de Educação, Document	Planilhas do Excel	Propositiva de caráter qualitativo	Uso do instrumento para direcionar e orientar a

MATRIZ DE PLANEJAMENTO						
de Medidas		Gerir recursos de apoio à administração e ao ensino;	o e funcionários da SEEP e ETE			gestão escolar no exercício de sua função
		Gerência administrativa e financeira;				
		Modelo de gestão.				

Apêndice B: E-mail encaminhado as Secretarias de Educação Estaduais e do Distrito Federal

Sou diretor da Escola Técnica Estadual Professor Lucilo Ávila Pessoa - Recife - PE e estudante do Curso de Mestrado Profissional em Administração, na Universidade Federal da Bahia, minha dissertação tem como tema "PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS GESTORES ESCOLARES", e estou fazendo um levantamento informações em todas as 26 Secretarias Estaduais do Brasil e o Distrito Federal, por esse motivo gostaria de contar com sua atenção em responder três perguntas:

1. A Secretaria de Educação em SEU ESTADO possui instrumentos que acompanhe o desempenho da gestão escolar, identificando avanços e dificuldades, para ações futuras de melhoria na formação do(a) Gestor(a) Escolar?
2. Em caso de resposta positiva no item 1, quais são esses instrumentos?
3. Como posso ter acesso a esses instrumentos?

Gostaria de informá-la que em novembro de 2014 estaremos defendendo nossa dissertação, e nos comprometemos em encaminhá-la o resultado dessa pesquisa.

Aguardo seu retorno e obrigado pela atenção.

Roberto Miranda

Gestor da Escola Técnica Estadual Professor Lucilo Ávila Pessoa

Av. Caxangá-Recife-PE

Cel. (81) 8331-2369(oi)

Fone Casa: (81) 3492-1526

Fone Escola: (81) 3181-4902 / 03

Apêndice C: Carta convite encaminha aos juízes

Prezado Professor _____,

Em Abril qualifiquei meu projeto de dissertação com título “Proposta de instrumento para avaliação do desempenho dos gestores das escolas técnicas estaduais em Pernambuco” e tem como objetivo acompanhar o desempenho dos gestores escolares no exercício de sua função, dando subsídios a Secretaria de Educação na escolha de cursos específicos para capacitação dos gestores escolares.

Para alcançar esse objetivo, desenvolvi sob a orientação da Professora Dra. Diva Ester Okazaki Rowe, uma proposta de instrumento que será aplicado junto aos gestores das escolas técnicas estaduais.

Seguindo as recomendações de Pasquali (2010), para validar o instrumento é fundamental a validação teórica do instrumento proposto, feita por profissionais de notório saber no assunto.

Pelo fato de você já ter publicações na área, e por recomendação da Professora Dra. Diva Ester Okazaki Rowe, encaminho pedido de apoio realizando a avaliação dos itens propostos indicando se os mesmos correspondem as dimensões apresentadas.

Em razão de haver eventuais sobreamentos entre os itens, caso julgue necessário, é possível sugerir acréscimo(s), alteração(ões), ou exclusão(ões) dos mesmos. Peço apenas que, se possível, indique qual relação é mais forte, qualificando em uma escala de 1 a 5 onde 1 é a relação mais fraca e 5 a mais forte.

Ao lado de cada item há uma coluna (observação) para o caso de você ter alguma sugestão de melhoria para a redação do item. Optei por criar um arquivo em Word para que o preenchimento possa também ser feito de forma gradativa.

Gostaria ainda de lhe pedir a gentileza de, se possível, realizar a avaliação até o dia 11/08/2014 uma vez que a aplicação nas três escolas técnicas selecionadas se dará em meados de agosto e que será necessária ainda a validação semântica com estratos de respondentes.

Desde já agradeço a contribuição.

Atenciosamente,

José Roberto Lima Miranda

Aluno de mestrado Profissional em Administração –NPGA– UFBA

Apêndice E: Termo de consentimento livre e esclarecido para o Gestor**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Diante dos seguintes esclarecimentos:

“Convido-o (a) a participar da pesquisa **“Proposta de Instrumento para Avaliação do Desempenho dos Diretores das Escolas Técnicas Estaduais em Pernambuco”**, cujo objetivo é construir um instrumento que avalie o desempenho do(a) gestor(a) escolar no exercício da sua função. Para isso, será necessária sua participação com o preenchimento de um questionário. Sua participação é voluntária. As informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto e todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade do pesquisador, vinculado ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA – NPGA/UFBA. Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa”.

Declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Nome do participante (favor utilizar letra de forma):

Assinatura do participante:

Pesquisador responsável: **José Roberto Lima Miranda**
Mestrando em Administração NPGA/UFBA

Assinatura do pesquisador:

Apêndice F: Carta convite ao Gestor

CARTA CONVITE

Prezado(a) Gestor(a) _____,

Estou propondo a construção do instrumento para avaliação do desempenho dos gestores das escolas técnicas estaduais de Pernambuco. Nesse intuito, conto com a sua colaboração e convido-o (a) a participar desta pesquisa, respondendo a este questionário, não sendo necessário mais do que 60 minutos de seu precioso tempo.

Trata-se de uma pesquisa do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA, cujos resultados servirão como dados para minha dissertação. A pesquisa está sendo orientada pela professora Diva Ester Okazaki Rowe (diva@ufba.br, divarowe@gmail.com).

Saliento que não é solicitada a identificação do respondente, assim como os questionários respondidos ficarão sob a minha guarda e responsabilidade e somente serão utilizados para fins acadêmicos. As informações dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto. Em caso de dúvidas, podem entrar em contato por meio do seguinte endereço eletrônico: j.robertomiranda@yahoo.com.br

Esperando contar com seu apoio, desde já agradeço a contribuição.

Atenciosamente,

José Roberto Lima Miranda
Aluno de Mestrado Profissional em Administração – NPGA – UFBA
(81) 8331-2369 (oi)
(81) 8937-7584 (claro)

Apêndice G: Formulário de dados demográficos para o Gestor**FORMULÁRIO DE DADOS DEMOGRÁFICOS****Dados demográficos e profissionais**Sexo: masculino feminino**Faixa etária:** entre 20 e 30 anos entre 31 e 40 anos entre 41 e 50 anos entre 51 e 60 anos acima de 60 anos**Ultimo grau de escolaridade concluído:** superior especialização mestrado doutorado

Área de formação acadêmica:

Tempo na função de gestor(a): _____

Tempo na função de gestor(a) na escola atual: _____

Tempo de serviço no magistério: _____

Município da escola: _____

Colocação da escola no último IDEPE* (ano: _____): _____

*IDEPE – índice de desempenho da educação de Pernambuco

Apêndice H: Instrumento de avaliação do desempenho do diretor escolar proposto

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO DIRETOR ESCOLAR

Servidor: _____

Cargo: _____ Matrícula: _____

Escola Técnica Estadual _____

Código do INEP: _____

GRE _____

Obs. Este instrumento será aplicado em dois momentos, sendo junho e dezembro.

Avaliação do primeiro semestre: _____ / junho / _____

Avaliação do segundo semestre: _____ / dezembro / _____

Avaliador(a): _____

Matrícula: _____

OBS. Para cada item executado deverá haver comprovação através de documentos como: Atas de reunião, comunicados, informativos, registros fotográficos, prestações de contas, Ofícios emitidos e parecer verbal da comunidade escolar entre outros.

ESCALAS UTILIZADAS NA AVALIAÇÃO DOS ITENS:

Os itens serão pontuados e justificados segundo as dimensões apresentadas, os quais retratarão cinco (5) gradações diferentes, conforme a seguinte explicitação:

Valor 5 – Situação ideal, mostrando o item em estado de excelência e que, portanto, já se encontra na condição desejada.

Valor 4 – Situação muito boa, mostrando que aquele item necessita pequena mudança, mas, caso não ocorra esta mudança, isso não interfere em seu “estado da arte”.

Valor 3 – Situação boa, mostrando que aquele item apresenta um potencial de mudanças para que se aproxime da condição desejada.

Valor 2 – Situação precária, com os aspectos negativos sendo predominantes e que necessitam medidas imediatas para superação desta condição.

Valor 1 – Situação crítica, existindo apenas aspectos negativos. Por esta razão, necessitariam intervenções e mudanças estruturais para superação desta condição.

1. Planejamento Estratégico:

O planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo eficaz e efetivo. É realizado para definir a missão, a visão e os valores que orientarão as relações da escola com o seu sistema interacional, assim como para converter as diretrizes de governo e da escola em metas e prioridades de ação.

DIMENSÃO - 1: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: TRANSFORMANDO A ESCOLA PARA O SÉCULO XXI		Escala					Observação
		1	2	3	4	5	
1	Investe esforços para o alcance das metas de melhoria da qualidade do ensino, pactuadas no Termo de Compromisso e Responsabilidade e aferidas por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco - IDEPE; do Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE e pelas taxas de aprovação medidas pelo Censo Escolar.						
2	Acompanha e avalia os indicadores de desempenho estabelecidos no Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE-Escola e pela Secretaria de Educação, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias adequadas para superar os desafios que se apresentarem.						
3	Define, em conjunto com a equipe, a missão, a visão e os valores da escola, assim como as prioridades e metas a serem alcançadas no período, em consonância com as políticas e diretrizes da Secretaria de Educação do Estado - SEE.						
4	Realiza o diagnóstico da escola, em conjunto com a equipe e os órgãos colegiados, identificando e analisando pontos críticos e necessidades de melhoria.						
5	Usa os indicadores oficiais (SAEB/SAEPE e IDEB/IDEPE) e os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas, administrativas e financeiras da Escola.						
SUBTOTAL – 50 pontos (peso 2)							

2. Gestão da Equipe:

A Escola é um sistema integrado por múltiplos atores que se relacionam entre si, num processo contínuo de interações e influências mútuas. O Diretor Escolar atua para estimular sua equipe a alcançar resultados. Um relacionamento interpessoal positivo contribui para um bom ambiente dentro da escola, o que pode resultar no comprometimento de todos, orientado pela oferta de uma educação de qualidade social, focada na aprendizagem dos estudantes.

DIMENSÃO – 2: GESTÃO DA EQUIPE: A LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO COLETIVA DE SISTEMAS VIRTUOSOS		Escala					Observação
		1	2	3	4	5	
1	Cria coletivamente um fluxo de comunicação interna que garanta conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares.						
2	Analisa evidências e informações, surgidas em conflitos, mediando e articulando com as partes envolvidas, visando tomar decisões justas.						
3	Fortalece o espírito de equipe para o desenvolvimento do trabalho integrado.						
4	Mantém a equipe focada nos resultados da aprendizagem e comprometida com a superação de metas, para uma educação de qualidade social.						
5	Cria espaços organizacionais para participação efetiva da equipe nas decisões escolares.						
6	Mantém relacionamentos com a equipe baseados em compromisso e respeito mútuos, com postura profissional adequada ao ambiente.						
7	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral.						
SUBTOTAL – 52,5 pontos (peso 1,5)							

3. Integração com a Comunidade:

A integração com a comunidade é fundamental para a sobrevivência da escola, uma vez que canaliza os esforços coletivos para resultados comuns a todos.

DIMENSÃO – 3: INTEGRAÇÃO COM A COMUNIDADE: COMUNICAÇÃO E REDES VIRTUOSAS DE RELACIONAMENTOS		Escala					Observação
		1	2	3	4	5	
1	Envolve a comunidade escolar na elaboração e revisões do Regimento Escolar.						
2	Mantém práticas sistematizadas de voluntariado, parcerias e apoios estratégicos às ações da escola.						
3	Pratica uma liderança baseada no envolvimento da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, com responsabilização pelos resultados e práticas de reconhecimento.						
4	Realiza encontros e reuniões com educadores familiares, envolvendo-os nos processos e utilizando linguagem e técnicas de comunicação apropriadas.						
5	Conhece os recursos e serviços sociais existentes na comunidade e estabelece parcerias para facilitar o acesso dos alunos e da comunidade aos mesmos.						
6	Conhece a situação sociocultural do estudante, de sua família e do ambiente em que vivem, desenvolvendo estratégias para potencializar os impactos positivos da escola e da aprendizagem nas suas vidas.						
7	Assegura coerência entre prioridades traçadas para escola, comunidade e diretrizes da Secretaria de Educação.						
8	Conhece a realidade da comunidade e cria oportunidades de utilização planejada e organizada das instalações da escola para a realização de eventos "da" e "com a" comunidade.						
9	Estimula a integração entre os membros da comunidade escolar por meio das informações educacionais de interesse coletivo veiculadas no Portal Educação em Rede.						
10	Fomenta, estimula e participa das atividades associativas, recreativas e culturais, especialmente dos Grêmios Estudantis e das Associações de Pais.						
SUBTOTAL – 50 pontos (peso 1)							

4. Gestão dos Recursos de Apoio à Administração e ao Ensino:

A inclusão digital, a pesquisa e as experimentações práticas são fontes de facilitação do processo de aprendizagem.

DIMENSÃO – 4: GESTÃO DOS RECURSOS DE APOIO À ADMINISTRAÇÃO E AO ENSINO: A POTENCIALIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E DOS CONHECIMENTOS PARA A APRENDIZAGEM		Escala					Observação
		1	2	3	4	5	
1	Mantém ativos e operantes laboratórios de experimentos científicos e práticos.						
2	Organiza um ambiente escolar estimulante à aprendizagem						
3	Mantém bibliotecas atualizadas e organizadas, estimulando sua utilização por educadores e estudantes para leituras, pesquisas, consultas técnicas e trabalhos em equipe.						
4	Zela pelas condições de segurança patrimonial e pessoal.						
5	Mantém os laboratórios de informática ativos, em funcionamento e abertos à utilização por professores e estudantes.						
6	Preza pela instituição da secretaria utilizando layout funcional e facilitador dos fluxos de trabalho e dos processos de atendimento.						
7	Organiza o acesso à escola e os procedimentos da portaria para entrada, movimentação e saída de estudantes, educadores, funcionários e visitantes.						
8	Estimula o uso de técnicas modernas de arquivamento, manuseio e conservação de documentos, facilitando o acesso aos mesmos.						
9	Supervisiona as atividades da Secretaria Escolar, respeitando e fazendo respeitar a legislação e as normas da Secretaria de Educação.						
SUBTOTAL – 45 pontos (peso 1)							

5. Gestão Administrativa e Financeira da Escola

O Diretor Escolar zela por todo o funcionamento da escola, pelas instalações, pelo patrimônio, pela secretaria escolar, pelos recursos financeiros a ela destinados, pela segurança patrimonial e pessoal e pela merenda escolar. Atendendo procedimentos, normas e legislações próprias.

DIMENSÃO – 5: GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DA ESCOLA: DESENVOLVENDO PROCESSOS EFICAZES		Escala					Observação
		1	2	3	4	5	
1	Atende à legislação, aos procedimentos e às rotinas de execução orçamentária e financeira.						
2	Presta contas aos organismos de repasse sobre o acompanhamento das despesas e do fluxo de caixa.						
3	Acompanha a manutenção de cadastros e registros de pessoal atualizados, seguros e disponíveis para consulta e tomadas de decisão.						
4	Elabora e acompanha o orçamento escolar, planejando a aplicação dos recursos em conformidade com as prioridades identificadas junto à comunidade escolar.						
5	Gerencia a manutenção dos ambientes no tocante à limpeza, instituição e sinalização dos espaços, propiciando a boa funcionalidade.						
6	Mantém depósitos para estoques de produtos, materiais e alimentos bem distribuídos e organizados segundo as especificidades de cada item armazenado.						
SUBTOTAL – 45 pontos (peso 1,5)							

6. Modelo de Gestão:

A educação com qualidade social exige modelo de gestão consubstanciado por valores humanos e éticos, cooperação, visão global e na crença de que uma sociedade sustentável se constrói "com" e "nas" pessoas.

DIMENSÃO – 6: MODELO DE GESTÃO: O FOCO NOS VALORES HUMANOS, NA CULTURA DE PAZ E NA SUSTENTABILIDADE.		Escala					Observação
		1	2	3	4	5	
1	Analisa as ações e decisões tomadas no ambiente escolar, verificando sua adequação aos princípios do modelo de gestão e propondo a reflexão e a mudança comportamental.						
2	Assegura que o PPP(projeto político pedagógico) expresse valores e princípios éticos compatíveis com a visão de sustentabilidade pela promoção do bem comum e do bem-estar da comunidade, visando favorecer a educação e a cidadania.						
3	Tem iniciativas na adoção de estratégias de apoio para lidar com a diversidade na Escola, com as defasagens e as necessidades diferenciadas de aprendizagem dos alunos e com o acolhimento à inclusão.						
4	Mantém um ambiente institucional ético, produtivo e profissionalizado, aberto às mudanças e às transformações sociais.						
5	Assegura a implementação da legislação que trata da questão étnico-racial e da cultura afro-brasileira no âmbito escolar.						
6	Compatibiliza sua prática de gestão com o que preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).						
7	Tem um comportamento orientado para garantir o direito do estudante à educação de qualidade, fazendo respeitar os dias letivos, os conteúdos e as atividades transversais e extracurriculares.						
8	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento com toda a comunidade escolar.						
9	Tem uma visão clara da escola enquanto sistema formador e disseminador de valores humanos e éticos, colocando-se como modelo e exemplo.						
10	Adota uma postura coerente com os princípios contidos no modelo de gestão, posicionando-se como exemplo a ser seguido para o alcance dos resultados e de uma educação de qualidade social.						
SUBTOTAL – 50 pontos (peso 1)							

7. Desenvolvimento Profissional

Atualização, aperfeiçoamento e qualificação profissional, do próprio Gestor Escolar e da equipe, para melhorar continuamente as suas habilidades profissionais na área de educação.

DIMENSÃO – 8: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		Escala					Observação
		1	2	3	4	5	
1	Participa efetivamente de reuniões pedagógicas e administrativas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema, buscando o crescimento profissional.						
2	Realiza atualização e aperfeiçoamento na área da gestão e/ou do trabalho docente e/ou gestão educacional.						
3	Potencializa as oportunidades de investimento, seu e da equipe, no próprio desenvolvimento, na formação em serviço e na participação em redes de conhecimento.						
SUBTOTAL – 45 pontos (peso 3)							

TOTAL – 370 pontos	
---------------------------	--

QUADRO SITUACIONAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR ESCOLAR

Pontuação	Situação da atuação do gestor escolar	
333 a 370	<i>Situação ideal</i>	Encontra-se na condição desejada.
296 a 332	<i>Situação muito boa</i>	Necessita de pequena mudança, mas, caso não ocorra esta mudança, isso não interfere em seu “estado da arte”.
222 a 295	<i>Situação boa</i>	Apresenta um potencial de mudanças para que se aproxime da condição desejada
148 a 221	<i>Situação precária</i>	Necessita de medidas imediatas para superação desta condição.
74 A 147	<i>Situação crítica</i>	Necessita de intervenções e mudanças estruturais para superação desta condição.

Apêndice I: Formulário de considerações do gestor

Prezado(a) Diretor(a),

Após a pontuação de cada item, solicito sua atenção para finalizarmos essa pesquisa respondendo as três perguntas abaixo:

1. Quanto ao tempo necessário para responder as questões você considera que foi:

- a. () rápido
- b. () razoável
- c. () um pouco longo
- d. () longo demais

2. Caso tenha tido alguma dúvida ou tenha alguma sugestão de melhoria, favor indicar no campo abaixo.

3. Caso haja necessário acrescentar ou retirar algum(ns) item(ns), favor indicar no campo abaixo.

Obrigado pela sua contribuição!

ANEXOS

Anexol: Parâmetros de desempenho para o Diretor Escolar da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>1. Planejamento Estratégico: Transformando a Escola para o Século XXI</p> <p>O planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo eficaz e efetivo. No âmbito da gestão escolar, é realizado para definir a missão, a visão e os valores que orientarão as relações da escola com o seu sistema interacional, assim como para converter as diretrizes de governo e da escola em metas e prioridades de ação. Cabe ao Diretor Escolar liderar sua equipe para a construção conjunta do planejamento escolar em todas as suas etapas: i) análise da situação atual da escola e dos cenários que a impactam; ii) definição do tipo de escola que se deseja ter para atender às necessidades da comunidade e da sociedade; iii) estabelecimento de prioridades e metas; iv) acompanhamento da execução das ações; e v) avaliação dos resultados alcançados e</p>	<p>1.1. Com o objetivo de promover a construção conjunta do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE, o Diretor Escolar, em conjunto com sua equipe, analisa cenários e define estratégias para a superação dos desafios.</p>	<p>1.1.1 Realiza o diagnóstico da escola, em conjunto com a equipe e os órgãos colegiados, identificando e analisando pontos críticos e necessidades de melhoria.</p>
		<p>1.1.2. Define, em conjunto com a equipe, a missão, a visão e os valores da escola, assim como as prioridades e metas a serem alcançadas no período, em consonância com as políticas e diretrizes da SEE.</p>
		<p>1.1.3. Assegura a coerência entre as prioridades traçadas para a escola e as da comunidade, assim como as diretrizes e as políticas da Secretaria de Educação.</p>
		<p>1.1.4. Acompanha e avalia os indicadores de desempenho estabelecidos no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE - Escola e pela Secretaria de Educação, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias adequadas para superar os desafios que se apresentarem.</p>
	<p>1.2. Com o objetivo de fortalecer a Gestão de Ensino e a Gestão da Aprendizagem, focada no sucesso dos estudantes e na qualidade e efetividade da educação, o Diretor Escolar mobiliza a comunidade escolar e coordena a construção conjunta do Projeto Político Pedagógico - PPP.</p>	<p>1.2.1. Lidera a construção democrática e a implementação do PPP, com vistas à disseminação de práticas pedagógicas eficazes.</p>
		<p>1.2.2. Assegura que o PPP expresse valores e princípios éticos compatíveis com a visão de sustentabilidade pela promoção do bem comum e do bem-estar da comunidade, visando favorecer a educação e a cidadania.</p>
		<p>1.2.3. Acompanha a execução do PPP, intervindo, quando necessário, para manter a coerência entre as práticas pedagógicas e os princípios nele contidos, bem como atualizando-o sempre que necessário.</p>
	<p>1.3. Com o objetivo de assegurar o cumprimento da Proposta Curricular, o Diretor Escolar mobiliza o corpo docente e a equipe gestora para garantir a execução do planejamento pedagógico.</p>	<p>1.3.1. Acompanha a avaliação das ações pedagógicas.</p>
		<p>1.3.2. Assegura o desenvolvimento integral do currículo em consonância com as diretrizes da SEE, cumprindo o calendário escolar com no mínimo 800(oitocentas) horas anuais, distribuídas em 200(duzentos) dias letivos, conforme dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e as Diretrizes Curriculares Estaduais.</p>

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>direcionamento dos rumos para o sucesso. O processo de planejar requer raciocínio lógico e analítico, escuta atenta e habilidade para atuar como facilitador e catalisador dos esforços e das contribuições para a transformação da escola num sistema integrado e virtuoso.</p>	<p>1.4. Com o objetivo de assegurar o alcance das metas, o Diretor Escolar incentiva a realização das avaliações internas e externas, monitora os indicadores de desempenho, de acordo com o IDEPE, SAEPE, BDE, IPPE, Termo de Compromisso, Prova Brasil, SAEB, IDEB e responsabiliza-se pelos resultados dos estudantes.</p>	1.3.3. Contribui para a eficácia das ações docentes, propondo estratégias pedagógicas que possibilitem a melhoria da qualidade do ensino e a efetividade da aprendizagem.
		1.4.1. Estimula a participação dos estudantes e educadores nas avaliações internas e externas e na apuração dos indicadores da Secretaria de Educação.
		1.4.2. Acompanha o andamento dos trabalhos, promovendo os ajustes necessários ao alcance dos resultados desejados.
		1.4.3. Acompanha as intervenções pedagógicas necessárias para a superação dos desafios apresentados nos resultados das diversas avaliações.
		1.4.4. Coordena e acompanha o monitoramento dos indicadores, junto à equipe técnica-administrativa, a partir da Sistemática de Acompanhamento.
		1.4.5. Acompanha e responsabiliza-se pelos resultados dos estudantes.

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES	
<p>2. Gestão da Equipe: a liderança na Construção Coletiva de Sistemas Virtuosos</p> <p>A Escola é um sistema integrado por múltiplos atores que se relacionam entre si, num processo contínuo de interações e influências mútuas. Esses atores formam subsistemas:</p> <p>i) estudantes; ii) educadores; iii) educadores familiares; iv) comunidade; v) fornecedores; vi) voluntários e parceiros da escola; vii) instituições sociais e órgãos públicos, dentre diversos outros. O Diretor Escolar é um líder que articula todos os</p>	<p>2.1. Com o objetivo de formar uma equipe comprometida e participativa, o Diretor Escolar pratica um estilo de liderança focado em valores humanos e éticos.</p>	2.1.1. Tem uma visão clara da escola enquanto sistema formador e disseminador de valores humanos e éticos, colocando-se como modelo e exemplo.	
		2.1.2. Articula-se com os subsistemas que integram o sistema da escola criando redes de relacionamento que contribuirão para o desenvolvimento da escola como um todo integrado.	
		2.1.3. Mantém um ambiente institucional ético, produtivo e profissionalizado, aberto às mudanças e às transformações sociais.	
	<p>2.2. Com o objetivo de fortalecer a Gestão Integrada, envolve toda a equipe nas decisões gerenciais e pedagógicas e compartilha a responsabilidade pelos resultados alcançados.</p>	<p>2.2. Com o objetivo de fortalecer a Gestão Integrada, envolve toda a equipe nas decisões gerenciais e pedagógicas e compartilha a responsabilidade pelos resultados alcançados.</p>	2.2.1. Cria espaços organizacionais para participação efetiva da equipe nas decisões escolares.
			2.2.2. Fortalece o espírito de equipe para o desenvolvimento do trabalho integrado.
			2.2.3. Cria coletivamente um fluxo de comunicação interna que garanta conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares.
	<p>2.3. Com o objetivo de manter equipes qualificadas para atuar em ambientes de</p>	<p>2.3. Com o objetivo de manter equipes qualificadas para atuar em ambientes de</p>	2.3.1. Incentiva o desenvolvimento técnico, científico e pedagógico da equipe, visando a formação de agentes habilitados a transformar a própria realidade na busca do bem comum.

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES	
<p>subsistemas para uma atuação integrada e geradora de redes de cooperação. Além disso, atua para estimular sua equipe a alcançar resultados, orientada pela oferta de uma educação de qualidade social, focada na aprendizagem dos estudantes. O sucesso da liderança se avalia pelo comprometimento do Diretor Escolar e da equipe com os resultados, pela prática de ações colaborativas internas e externas e pela manutenção de um ambiente de trabalho estimulante e integrado por profissionais motivados. O trabalho em equipe é indispensável ao exercício da liderança e visa obter sucesso pela soma dos esforços individuais.</p>	<p>mudanças e transformações, o Diretor Escolar estimula o desenvolvimento de sua equipe.</p>	<p>2.3.2. Oportuniza vivências e trocas de experiências no âmbito interno à escola, na própria rede e junto a outras iniciativas exitosas, criando condições para o alcance das metas e, por conseguinte, a obtenção do BDE como estímulo aos servidores em exercício, lotados na unidade escolar.</p>	
	<p>2.4. Com o objetivo de manter um ambiente de trabalho sinérgico, focado na aprendizagem e numa educação de qualidade social, o Diretor Escolar mantém relacionamentos com a equipe e com a comunidade escolar.</p>	<p>2.3.3. Potencializa as oportunidades de investimento, seu e da equipe, no próprio desenvolvimento, na formação em serviço e na participação em redes de conhecimento.</p>	
		<p>2.4.1. Mantém relacionamentos com a equipe baseados em compromisso e respeito mútuos, com postura profissional adequada ao ambiente.</p>	
		<p>2.4.2. Pratica uma liderança baseada no envolvimento da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, com responsabilização pelos resultados e práticas de reconhecimento.</p>	
	<p>2.5. Com o objetivo de manter a escola dentro dos padrões de exigência da Secretaria, o Diretor Escolar cumpre os compromissos assumidos, respeita as leis e os instrumentos normativos.</p>	<p>2.4.3. Mantém a equipe focada nos resultados da aprendizagem e comprometida com a superação de metas, para uma educação de qualidade social.</p>	
		<p>2.5.1. Investe esforços para o alcance das metas de melhoria da qualidade do ensino, pactuadas no Termo de Compromisso e Responsabilidade e aferidas por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco - IDEPE; do Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE e pelas taxas de aprovação medidas pelo Censo Escolar.</p>	
		<p>2.5.2. Respeita e faz respeitar o calendário escolar, os programas de curso e os planos de trabalho.</p>	
		<p>2.5.3. Cumpre as legislações pertinentes, o regimento interno, as normas da Secretaria de Educação, as diretrizes estabelecidas pelo Pacto Pela Educação, os acordos internacionais e dos demais organismos públicos e de apoio.</p>	
			<p>2.5.4. Tem um comportamento orientado para garantir o direito do estudante à educação de qualidade, fazendo respeitar os dias letivos, os conteúdos e as atividades transversais e extracurriculares.</p>

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>3. Integração com a Comunidade: Comunicação e Redes Virtuosas de Relacionamentos A</p>	<p>3.1. Com o objetivo de propiciar maior envolvimento dos estudantes e educadores familiares</p>	<p>3.1.1. Conhece a situação sociocultural do estudante, de sua família e do ambiente em que vivem, desenvolvendo estratégias para potencializar os impactos positivos da escola e da aprendizagem nas suas vidas.</p>

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>integração com a comunidade é fundamental para a sobrevivência da escola, uma vez que canaliza os esforços coletivos para resultados comuns a todos. Cabe ao Diretor Escolar tomar a iniciativa para aproximação com a comunidade, com os educadores familiares e outros atores, tendo em vista facilitar a resolução de conflitos e o trabalho participativo e colaborativo. Para fortalecer essas relações, o Diretor Escolar deve mobilizar suas habilidades de comunicação e negociação, praticar escuta atenta, usar linguagem adequada aos interlocutores, ter uma argumentação consistente e postura ética.</p>	<p>nas decisões e eventos da escola, o Diretor Escolar mantém processo contínuo de comunicação, por meio de prática de trabalho com Colegiados.</p>	3.1.2. Realiza encontros e reuniões com educadores familiares, envolvendo-os nos processos e utilizando linguagem e técnicas de comunicação apropriadas.
		3.1.3. Fortalece a atuação do Conselho Escolar na perspectiva da Gestão Participativa.
		3.1.4. Envolve a comunidade escolar na elaboração e revisões do Regimento Escolar.
		3.1.5. Fomenta, estimula e participa das atividades associativas, recreativas e culturais, especialmente dos Grêmios Estudantis e das Associações de Pais.
		3.1.6. Estimula a integração entre os membros da comunidade escolar por meio das informações educacionais de interesse coletivo veiculadas no Portal Educação em Rede.
		<p>3.2. Com o objetivo de propiciar maior envolvimento da comunidade na escola, o Diretor Escolar mantém estreitos laços de relacionamento, de parcerias e apoios com a comunidade.</p>
	3.2.2. Fomenta, estimula e respeita o Colegiado Escolar, integrando-o nas decisões e nas atividades da escola.	
	3.2.3. Conhece os recursos e serviços sociais existentes na comunidade e estabelece parcerias para facilitar o acesso dos alunos e da comunidade aos mesmos.	
	3.2.4. Mantém práticas sistematizadas de voluntariado, parcerias e apoios estratégicos às ações da escola.	
	<p>3.3. Com o objetivo de fortalecer as relações da escola com os atores envolvidos em seus relacionamentos, o Diretor Escolar administra conflitos e negocia soluções.</p>	3.3.1. Analisa evidências e informações, surgidas em conflitos, mediando e articulando com as partes envolvidas, visando tomar decisões justas.
		3.3.2. Conhece as técnicas de negociação e as utiliza para a resolução de problemas.
		3.3.3. Busca o consenso ou a convergência de interesses nas situações de conflito eventualmente surgidas.

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>4. Gestão dos Recursos de Apoio à Administração e ao Ensino:</p>	<p>4.1. Com o objetivo de manter a equipe e os estudantes atualizados com as novas</p>	<p>4.1.1. Utiliza e estimula suas equipes a utilizarem os recursos tecnológicos e as tecnologias de comunicação e informação - TICs nas atividades administrativas e educacionais da escola.</p>

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>Potencialização da Tecnologia e dos Conhecimentos para a Aprendizagem</p> <p>A inclusão digital, a pesquisa e as experimentações práticas são fontes de facilitação do processo de aprendizagem e são também imprescindíveis numa sociedade do conhecimento. Cabe ao Diretor Escolar manter-se atualizado e incentivar o uso dessas tecnologias por suas equipes e pelos estudantes.</p>	<p>tecnologias, o Diretor Escolar estimula a utilização de laboratórios, bibliotecas e outros recursos de apoio à administração, ao ensino e à aprendizagem.</p>	4.1.2. Mantém os laboratórios de informática ativos, em funcionamento e abertos à utilização por professores e estudantes.
		4.1.3. Mantém bibliotecas atualizadas e organizadas, estimulando sua utilização por educadores e estudantes para leituras, pesquisas, consultas técnicas e trabalhos em equipe.
		4.1.4. Mantém ativos e operantes laboratórios de experimentos científicos e práticos.
		4.1.5. Mobiliza sua equipe para manter alimentado o Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco - SIEPE, responsabilizando-se pela inserção em tempo hábil e pela fidedignidade dos dados fornecidos, assim como pelo gerenciamento dessas informações.

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>5. Gestão Administrativa e Financeira da Escola: Desenvolvendo Processos Eficazes</p> <p>A administração escolar reveste-se de complexidade em função do conjunto de atividades, legislações e procedimentos a serem atendidos. O Diretor Escolar zela por todo o funcionamento da escola, pelas instalações, pelo patrimônio, pela secretaria escolar, pelos recursos financeiros a ela destinados, pela segurança patrimonial e pessoal e pela merenda escolar, dentre outras atividades. Todos esses campos de</p>	<p>5.1. Com o objetivo de manter as instalações da escola em regularidade e de acordo com os padrões de funcionamento da rede, o Diretor Escolar aplica normas, procedimentos e rotinas administrativas.</p>	5.1.1. Gerencia a manutenção dos ambientes no tocante à limpeza, instituição e sinalização dos espaços, propiciando a boa funcionalidade.
		5.1.2. Organiza o acesso à escola e os procedimentos da portaria para entrada, movimentação e saída de estudantes, educadores, funcionários e visitantes.
		5.1.3. Conhece e aplica as normas de gestão do patrimônio, das instalações e dos recursos físicos da escola.
		5.1.4. Mantém condições regulares de funcionamento da escola, providenciando os consertos e pequenas manutenções necessárias, bem como solicitando a realização de serviços de maior porte.
		5.1.5. Zela pelas condições de segurança patrimonial e pessoal.
		5.1.6. Organiza um ambiente escolar estimulante à aprendizagem, mediante ordenamento dos espaços, observando o estabelecido pelo padrão de funcionamento da rede.
		5.1.7. Supervisiona a execução e distribuição da merenda escolar para os estudantes, garantindo condições sanitárias e higiênicas de manuseio de alimentos.

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>ação têm procedimentos, normas e eventualmente legislações próprias, que se por um lado regulam as ações administrativas, por outro lado demandam um grande controle e execução processual. O exercício desses múltiplos papéis exige que o Diretor Escolar atue de forma integrada com a comunidade e órgãos colegiados.</p>		5.1.8. Mantém depósitos para estoques de produtos, materiais e alimentos bem distribuídos e organizados segundo as especificidades de cada item armazenado.
		5.1.9. Cumpre e faz cumprir o Regimento Escolar, pautando suas ações em conformidade com o expresso neste.
		5.1.10. Valida relatórios, planilhas e registros em conformidade com os padrões definidos pela Secretaria de Educação e outros órgãos de apoio.
	<p>5.2. Com o objetivo de manter o controle orçamentário e financeiro sobre as despesas e investimentos da escola, o Diretor Escolar define, juntamente com os conselhos escolares e a unidade executora, as formas de aplicação dos recursos financeiros e presta contas de seu uso.</p>	5.2.1. Elabora e acompanha o orçamento escolar, planejando a aplicação dos recursos em conformidade com as prioridades identificadas junto à comunidade escolar.
		5.2.2. Busca fontes de recursos complementares para a escola, mediante realização de projetos financiados e/ou prêmios.
		5.2.3. Acompanha as despesas e o fluxo de caixa, prestando contas aos organismos de repasse, seguindo as normas e os procedimentos da legislação vigente.
		5.2.4. Atende à legislação, aos procedimentos e às rotinas de execução orçamentária e financeira.
	<p>5.3. Com o objetivo de manter os registros e documentos escolares atualizados e organizados, o Diretor Escolar respeita os procedimentos legais e normativos e organiza a secretaria escolar</p>	5.3.1. Supervisiona as atividades da Secretaria Escolar, respeitando e fazendo respeitar a legislação e as normas da Secretaria de Educação.
		5.3.2. Estimula o uso de técnicas modernas de arquivamento, manuseio e conservação de documentos, facilitando o acesso aos mesmos.
		5.3.3. Estabelece, em conjunto com o Secretário Escolar, os procedimentos para atendimento ao público e fornecimento de suas demandas com agilidade.
		5.3.4. Preza pela instituição da secretaria utilizando <i>layout</i> funcional e facilitador dos fluxos de trabalho e dos processos de atendimento.
		5.3.5. Acompanha e orienta o Secretário Escolar para a manutenção dos registros escolares atualizados e disponíveis para consulta.
		5.3.6. Acompanha a manutenção de cadastros e registros de pessoal atualizados, seguros e disponíveis para consulta e tomadas de decisão.

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>6. Modelo de Gestão: o foco nos valores humanos, na cultura de paz e na sustentabilidade.</p> <p>A educação com qualidade social exige modelo de gestão consubstanciado por valores humanos e éticos, cooperação, visão global e na crença de que uma sociedade sustentável se constrói "com" e "nas" pessoas. Para o alcance desses objetivos, o Diretor Escolar deve ter sólidos valores humanos e éticos e compreender o impacto de suas ações na comunidade escolar.</p>	<p>6.1. Com o objetivo de consolidar o modelo de gestão focado em valores humanos, cultura de paz e sustentabilidade, o Diretor Escolar lidera a equipe de governança e envida esforços para o fortalecimento do modelo</p>	<p>6.1.1. Analisa as ações e decisões tomadas no ambiente escolar, verificando sua adequação aos princípios do modelo de gestão e propondo a reflexão e a mudança comportamental.</p>
		<p>6.1.2. Adota uma postura coerente com os princípios contidos no modelo de gestão, posicionando-se como exemplo a ser seguido para o alcance dos resultados e de uma educação de qualidade social.</p>
		<p>6.1.3. Contribui como membro da equipe de governança, no processo de tomada de decisão e responsabiliza-se pela sua implementação, tendo em vista a coerência com os princípios e valores pactuados e a prática colaborativa e sustentável.</p>
		<p>6.1.4. Contribui para o fortalecimento da Política de Educação em Direitos Humanos do Estado, assegurando e estimulando a formação docente continuada, concernente aos eixos e ações propostas nas Diretrizes Curriculares da Educação em Direitos Humanos.</p>
		<p>6.1.5. Assegura a implementação da legislação que trata da questão étnico-racial e da cultura afro-brasileira no âmbito escolar.</p>
		<p>6.1.6. Incentiva a elaboração de planos de aula que apontem os Direitos Humanos enquanto temática transversal nos diversos componentes curriculares, de acordo com as instruções normativas a respeito (IN-02/2011).</p>
		<p>6.1.7. Implementa ações preventivas e de intervenção pedagógica para a mediação de conflitos, <i>bullying</i> e demais formas de violência no ambiente escolar.</p>

Anexo II: Instrumento de avaliação de Minas Gerais



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE II ANEXO VIII - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

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

Cargo: Diretor/ Coordenador de Escola				
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa efetivamente de reuniões pedagógicas e administrativas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema, buscando o crescimento profissional.	4	2	
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.	2	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.	2	1	
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento com toda a comunidade escolar.	5	1	
3	Contribui para a interação das equipes de trabalho, atuando como articulador das atividades realizadas nos diferentes setores da escola.	5	1	

SUBTOTAL - 15 pontos				
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade o horário de trabalho, desempenhando suas funções com qualidade e em conformidade com às normas da administração pública.	2	2	
2	Articula parcerias necessárias para viabilizar a realização de projetos e ações coletivas de iniciativa da SEE e da comunidade escolar.	2	1	
3	Promove a conservação, manutenção, organização e a limpeza do patrimônio público e solicita reformas, ampliações, consertos e substituição de bens, quando necessário.	2	1	

SUBTOTAL - 20 pontos				
CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Planeja o trabalho, estabelece metas, coordena e acompanha a execução do projeto pedagógico ou do plano de ação da escola, visando à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.	4	1	
2	Mantém atualizados e fidedignos os dados do SIMADE, SISAD e demais sistemas informacionais, bem como todos os registros escolares, em especial o "Livro de Ponto", para assegurar a legalidade, regularidade e autenticidade das informações.	5	1	
3	Preside o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores da escola, garantindo à Comissão os meios necessários para uma avaliação fundamentada e imparcial.	4	1	
4	Cumprir e faz cumprir o calendário escolar e o quadro de horários, visando a execução das ações planejadas.	5	1	
5	Lidera e estimula a equipe da escola na implementação dos projetos, especialmente aqueles de iniciativa da SEE.	4	1	
6	Organiza o quadro de pessoal observando as normas estabelecidas, em especial a legislação que define o quantitativo de alunos por turma.	2	1	
7	Assegura o cumprimento do módulo II, para compartilhar informações, socializar conhecimentos e organizar o trabalho da escola.	2	1	
8	Assegura o funcionamento regular do Colegiado e da Caixa Escolar, zelando para que as decisões sejam articuladas com as prioridades administrativas e pedagógicas.	4	1	
9	Obtém bons resultados de aprendizagem dos alunos de sua escola evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas.	2	2	
SUBTOTAL - 50 pontos				
PONTUAÇÃO TOTAL				

Anexo III: Instrumento de avaliação do Rio Grande do Sul

Mérito individual na prática pedagógica e valorização dos diretores e vice-diretores

Os indicadores e descritores apontados fornecem informações consistentes, periódicas e indispensáveis sobre a qualidade do que cada diretor e vice-diretor fazem concretamente em seu espaço de trabalho.

O conjunto dos indicadores a serem avaliados é composto por:

INDICADORES NO PERCURSO INDIVIDUAL:

- 1) Elabora e monitora o planejamento de gestão no qual as metas/ações se pautem no compromisso com a aprendizagem dos alunos.
- 2) Elabora plano de trabalho da gestão (administrativo, pedagógico e financeiro) articulado ao Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola.
- 3) Atende às necessidades de conservação física da Escola, especialmente no que tange a alvenaria, telhado, calhas e ralos, extintor de incêndio e hidrantes, instalações de gás e elétrica.
- 4) Tem conhecimento e cumpre o disposto na legislação federal e estadual específica (Lei Federal nº 8.666/93, Portaria nº 448/2002, Resoluções do FNDE e Lei Estadual nº 10.576/1995, alterada pela Lei nº 13.990/2012 e decreto nº 45.821/2008, dentre outros) quando lida com orçamento, autonomia financeira e programas federais.
- 5) Tem conhecimento e cumpre o disposto na legislação específica (Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Estatuto dos Funcionários Públicos do Estado do RS, Lei nº 6.672/74 e normas do Conselho Estadual de Educação – CEE) quando gerencia os recursos financeiros e humanos e as questões educacionais.
- 6) Compatibiliza sua prática de gestão com o que preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).
- 7) Organiza, promove e estabelece ambiente favorável (condições físicas, pedagógicas e de relações de trabalho) ao ensino e à aprendizagem.
- 8) Utiliza variedades de estratégias e recursos para apoio ao trabalho de sala de aula e demais setores da Escola com vistas a garantir a aprendizagem dos alunos.

- 9) Tem iniciativas na adoção de estratégias de apoio para lidar com a diversidade na escola, com as defasagens e necessidades diferenciadas de aprendizagem dos alunos e com o acolhimento à inclusão.
- 10) Estimula e propõe práticas interdisciplinares nas situações de ensino-aprendizagem.
- 11) Estimula e organiza a participação e o trabalho coletivo dos alunos, pais, funcionários e professores, inclusive na elaboração do Calendário Escolar e nas decisões quanto à aplicação de recursos.
- 12) Socializa as informações oriundas da CRE/SEDUC/MEC com todos os segmentos da comunidade escolar.
- 13) Monitora a prática docente e o processo de avaliação da aprendizagem dos alunos, procurando alternativas que superem os problemas de aprendizagem.
- 14) Orienta para que prevaleçam os aspectos qualitativos sobre os quantitativos nas avaliações da aprendizagem dos alunos.
- 15) Gerencia de forma pedagógica os conflitos que ocorrem no cotidiano da Escola.
- 16) Participa das reuniões e atividades pedagógicas e administrativas promovidas pela Escola e pela Mantenedora.
- 17) Realiza atualização e aperfeiçoamento na área da gestão educacional e/ou trabalho docente.
- 18) Publica trabalhos que trazem contribuições ao campo da educação.
- 19) Usa os indicadores oficiais (SAEB e IDEB) e os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas, administrativas e financeiras da Escola.
- 20) É assíduo e pontual no trabalho.

Escalas utilizadas na avaliação dos Indicadores:

Os Indicadores serão pontuados e justificados segundo os Descritores apresentados, os quais retratarão cinco (5) gradações diferentes, conforme a seguinte explicitação:

Valor 5 - Indicador que aponta, por meio do Descritor, a *situação ideal* de sua existência objetiva, mostrando o Indicador em estado de excelência e que, portanto, já se encontra na condição desejada.

Valor 4 - Indicador que aponta, por meio do Descritor, a *situação muito boa* da sua existência objetiva, mostrando que aquele indicador necessita pequena mudança, mas, caso não ocorra esta mudança, isso não interfere em seu "estado da arte".

Valor 3 - Indicador que aponta, por meio do Descritor, a *situação boa* de sua existência objetiva, mostrando que aquele indicador apresenta um potencial de mudanças para que se aproxime da condição desejada.

Valor 2 - Indicador que aponta, por meio do Descritor, a *situação precária* de sua existência objetiva, com os aspectos negativos sendo predominantes e que necessitam medidas imediatas para superação desta condição.

Valor 1 - Indicador que aponta, por meio do Descritor, a *situação crítica* de sua existência objetiva, existindo apenas aspectos negativos. Por esta razão, necessitariam intervenções e mudanças estruturais para superação desta condição.

Formulário com indicadores e descritores qualitativos:

Na sequência apresenta-se um formulário-roteiro que tem como objetivo orientar a avaliação individual. Este Caderno servirá de base para o registro das informações a serem lançadas no Sistema informatizado.

INDICADORES NO PERCURSO INDIVIDUAL

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
1. Elabora e monitora o planejamento de gestão no qual as metas/ações se pautem no compromisso com a aprendizagem dos alunos.	<p>5. Elabora o planejamento de gestão no qual todas as metas e ações se pautem no compromisso com a aprendizagem de todos os alunos e monitora cotidianamente as metas.</p> <p>4. Elabora planejamento de gestão no qual a maioria das metas e ações se pautem no compromisso com a aprendizagem de todos os alunos e monitora cotidianamente as metas.</p> <p>3. Elabora planejamento de gestão no qual algumas metas e ações se pautem no compromisso com a aprendizagem de todos os alunos e monitora cotidianamente as metas.</p> <p>2. Elabora planejamento de gestão no qual as metas e ações não se pautam no compromisso com a aprendizagem de todos os alunos e monitora esporadicamente as metas.</p> <p>1. Não elabora planejamento de gestão nem monitora as metas/ações.</p>					
		JUSTIFICATIVA:				

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
<p>2. Elabora plano de trabalho da gestão (administrativo, pedagógico e financeiro) articulado ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Escola.</p>	<p>5. Elabora sistematicamente plano de trabalho da gestão (administrativo, pedagógico e financeiro) articulado ao Projeto Político-Pedagógico da Escola.</p> <p>4. Elabora, na maioria das vezes, plano de trabalho da gestão (administrativo, pedagógico e financeiro) articulado ao Projeto Político-Pedagógico da Escola.</p> <p>3. Elabora, na maioria das vezes, plano de trabalho da gestão (administrativo, pedagógico e financeiro), porém nem sempre o articula ao Projeto Político-Pedagógico da Escola.</p> <p>2. Elabora esporadicamente plano de trabalho da gestão (administrativo, pedagógico e financeiro), mas nem sempre o articula ao Projeto Político-Pedagógico da Escola.</p> <p>1. Não elabora plano de trabalho de gestão (administrativo, pedagógico e financeiro).</p>					
		JUSTIFICATIVA:				

Diretor e Vice-diretor: Percorso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
3. Atende às necessidades de conservação física da escola, especialmente no que tange a alvenaria, telhado, calhas e ralos, extintor de incêndio e hidrantes, instalações de gás e elétrica.	5. Atende sempre todas as necessidades de conservação física da escola, especialmente no que tange a alvenaria, telhado, calhas e ralos, extintor de incêndio e hidrantes, instalações de gás e elétrica.					
	4. Atende, na maioria das vezes, todas as necessidades de conservação física da escola, especialmente no que tange a alvenaria, telhado, calhas e ralos, extintor de incêndio e hidrantes, instalações de gás e elétrica.	JUSTIFICATIVA:				
3. Atende, na maioria das vezes, algumas das necessidades de conservação física da escola, especialmente no que tange a alvenaria, telhado, calhas e ralos, extintor de incêndio e hidrantes, instalações de gás e elétrica.						
2. Atende esporadicamente algumas das necessidades de conservação física da escola, especialmente no que tange a alvenaria, telhado, calhas e ralos, extintor de incêndio e hidrantes, instalações de gás e elétrica.						
1. Não atende às necessidades de conservação física da escola, especialmente no que tange a alvenaria, telhado, calhas e ralos, extintor de incêndio e hidrantes, instalações de gás e elétrica.						

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
4. Tem conhecimento e cumpre o disposto na legislação federal e estadual específica (Lei Federal nº 8.666/93, Portaria nº 448/2002, Resoluções do FNDE e Lei Estadual nº 10.576/1995, alterada pela Lei nº 13.990/2012 e decreto nº 45.821/2008, dentre outros) quando lida com orçamento, autonomia financeira e programas federais.	<p>5. Tem conhecimento pleno e cumpre à risca o determina a legislação federal e estadual específica (Lei Federal nº 8.666/93, Portaria nº 448/2002, Resoluções do FNDE e Lei Estadual nº 10.576/1995, alterada pela Lei nº 13.990/2012 e decreto nº 45.821/2008, dentre outros) quando lida com orçamento, autonomia financeira e programas federais.</p>					
	<p>4. Tem razoável conhecimento e cumpre à risca o determina a legislação federal e estadual específica (Lei Federal nº 8.666/93, Portaria nº 448/2002, Resoluções do FNDE e Lei Estadual nº 10.576/1995, alterada pela Lei nº 13.990/2012 e decreto nº 45.821/2008, dentre outros) quando lida com orçamento, autonomia financeira e programas federais.</p> <p>3. Tem algum conhecimento e, no que sabe, cumpre o que determina a legislação federal e estadual específica (Lei Federal nº 8.666/93, Portaria nº 448/2002, Resoluções do FNDE e Lei Estadual nº 10.576/1995, alterada pela Lei nº 13.990/2012 e decreto nº 45.821/2008, dentre outros) quando lida com orçamento, autonomia financeira e programas federais.</p>	JUSTIFICATIVA:				

	<p>2. Tem pouco conhecimento e cumpre, no que lhe informam, o que determina a legislação federal e estadual específica (Lei Federal nº 8.666/93, Portaria nº 448/2002, Resoluções do FNDE e Lei Estadual nº 10.576/1995, alterada pela Lei nº 13.990/2012 e decreto nº 45.821/2008, dentre outros) quando lida com orçamento, autonomia financeira e programas federais.</p> <p>1. Não tem conhecimento nem cumpre o que determina a legislação federal e estadual específica (Lei Federal nº 8.666/93, Portaria nº 448/2002, Resoluções do FNDE e Lei Estadual nº 10.576/1995, alterada pela Lei nº 13.990/2012 e decreto nº 45.821/2008, dentre outros) quando lida com orçamento, autonomia financeira e programas federais.</p>	
--	---	--

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
<p>5. Tem conhecimento e cumpre o disposto na legislação específica (LDB, Estatuto dos Funcionários Públicos do Estado do RS, Lei nº 6.672/74 e normas do CEEEd) quando gerencia os recursos financeiros e humanos e as questões educacionais.</p>	<p>5. Tem conhecimento pleno e cumpre à risca o que determina a legislação específica quando gerencia os recursos financeiros e humanos e as questões educacionais.</p>					
	<p>4. Tem razoável conhecimento e cumpre à risca o que determina a legislação específica quando gerencia os recursos financeiros e humanos e as questões educacionais.</p> <p>3. Tem algum conhecimento e, no que sabe, cumpre o que determina a legislação específica quando gerencia os recursos financeiros e humanos e as questões educacionais.</p> <p>2. Tem pouco conhecimento e cumpre, no que lhe informam, o que determina a legislação específica quando gerencia os recursos financeiros e humanos e as questões educacionais.</p> <p>1. Não tem conhecimento nem cumpre o que determina a legislação específica quando gerencia os recursos financeiros e humanos e as questões educacionais.</p>	JUSTIFICATIVA:				

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
6. Compatibiliza sua prática de gestão com o que preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).	5. Compatibiliza sistematicamente sua prática de gestão com o que preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).					
	4. Compatibiliza na maioria das situações sua prática de gestão com o que preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).	JUSTIFICATIVA:				
3. Compatibiliza em algumas situações sua prática de gestão com o que preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).						
2. Compatibiliza esporadicamente sua prática de gestão com o que preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).						
1. Não compatibiliza sua prática de gestão com o que preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).						

Diretor e Vice-diretor: Percorso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
7. Organiza, promove e estabelece ambiente favorável (condições físicas, pedagógicas e de relações de trabalho) ao ensino e à aprendizagem.	<p>5. Organiza, promove e estabelece sempre um ambiente favorável (condições físicas, pedagógicas e de relações de trabalho) ao ensino e à aprendizagem.</p> <p>4. Organiza, promove e estabelece, na maioria das vezes, um ambiente favorável (condições físicas, pedagógicas e de relações de trabalho) ao ensino e à aprendizagem.</p> <p>3. Organiza, promove e estabelece, na maioria das vezes, um ambiente favorável (condições físicas, pedagógicas e de relações de trabalho) ao ensino e à aprendizagem, mas tem dificuldade de integrar todos os alunos.</p> <p>2. Organiza, promove e estabelece um ambiente favorável (condições físicas, pedagógicas e de relações de trabalho) ao ensino e à aprendizagem, mas não integra alunos com perfil de indisciplina.</p> <p>1. Não organiza, promove e estabelece um ambiente favorável (condições físicas, pedagógicas e de relações de trabalho) ao ensino e à aprendizagem.</p>					
		JUSTIFICATIVA:				

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
8. Utiliza variedades de estratégias e recursos para apoio ao trabalho de sala de aula e demais setores da Escola com vistas a garantir a aprendizagem dos alunos.	5. Utiliza, em todas as situações, variedades de estratégias e recursos para apoio ao trabalho de sala de aula e demais setores da Escola com vistas a garantir a aprendizagem dos alunos.					
	4. Utiliza, na maioria das situações, variedades de estratégias e recursos para apoio ao trabalho de sala de aula e demais setores da Escola com vistas a garantir a aprendizagem dos alunos.	JUSTIFICATIVA:				
3. Utiliza, em algumas situações, variedades de estratégias e recursos para apoio ao trabalho de sala de aula e demais setores da Escola com vistas a garantir a aprendizagem dos alunos.						
2. Utiliza esporadicamente variedades de estratégias e recursos para apoio ao trabalho de sala de aula e demais setores da Escola com vistas a garantir a aprendizagem dos alunos.						
1. Não utiliza variedades de estratégias e recursos para apoio ao trabalho de sala de aula e dos demais serviços que visam garantir a aprendizagem dos alunos.						

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
<p>9. Tem iniciativas na adoção de estratégias de apoio para lidar com a diversidade na Escola, com as defasagens e as necessidades diferenciadas de aprendizagem dos alunos e com o acolhimento à inclusão.</p>	<p>5. Tem, sistematicamente, iniciativas na adoção de estratégias de apoio para lidar com a diversidade, com as defasagens e necessidades diferenciadas de aprendizagem de todos os alunos e com o acolhimento à inclusão.</p>					
	<p>4. Tem, sistematicamente, iniciativas na adoção de estratégias de apoio para lidar com a diversidade, com as defasagens e necessidades diferenciadas de aprendizagem da maioria dos alunos e com o acolhimento à inclusão.</p> <p>3. Tem, sistematicamente, iniciativas na adoção de estratégias de apoio para lidar com a diversidade, com as defasagens e necessidades diferenciadas de aprendizagem alguns alunos e com o acolhimento à inclusão.</p> <p>2. Tem esporadicamente iniciativas na adoção de estratégias de apoio para lidar com a diversidade, com as defasagens e necessidades diferenciadas de aprendizagem dos alunos e com o acolhimento à inclusão.</p> <p>1. Não tem iniciativas na adoção de estratégias de apoio para lidar com a diversidade, com as defasagens e necessidades diferenciadas de aprendizagem dos alunos e com o acolhimento à inclusão.</p>	<p>JUSTIFICATIVA:</p>				

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
10. Estimula e propõe práticas interdisciplinares nas situações de ensino-aprendizagem.	5. Estimula e propõe práticas interdisciplinares em todas as situações de ensino-aprendizagem.					
	4. Estimula e propõe práticas interdisciplinares na maioria das situações de ensino-aprendizagem.	JUSTIFICATIVA:				
3. Estimula e propõe práticas interdisciplinares em algumas situações de ensino-aprendizagem.						
2. Estimula e propõe esporadicamente práticas interdisciplinares nas situações de ensino-aprendizagem.						
1. Não estimula nem propõe práticas interdisciplinares nas situações de ensino-aprendizagem.						

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
11. Estimula e organiza a participação e o trabalho coletivo dos alunos, pais, funcionários e professores, inclusive na elaboração do Calendário Escolar e nas decisões quanto à aplicação de recursos.	<p>5. Estimula e organiza sistematicamente a participação e o trabalho coletivo de todos os alunos, pais, funcionários e professores, inclusive na elaboração do Calendário Escolar e nas decisões quanto à aplicação de recursos.</p>					
	<p>4. Estimula e organiza, sistematicamente, a participação e o trabalho coletivo da maioria dos alunos, pais, funcionários e professores, inclusive na elaboração do Calendário Escolar e nas decisões quanto à aplicação de recursos.</p> <p>3. Estimula e organiza, sistematicamente, a participação e o trabalho coletivo de alguns alunos, pais, funcionários e professores, inclusive na elaboração do Calendário Escolar e nas decisões quanto à aplicação de recursos.</p> <p>2. Estimula e organiza, esporadicamente, a participação e o trabalho coletivo de alunos, pais, funcionários e professores, inclusive na elaboração do Calendário Escolar e nas decisões quanto à aplicação de recursos.</p> <p>1. Não estimula e organiza a participação e o trabalho coletivo dos alunos, pais, funcionários e professores, inclusive na elaboração do Calendário Escolar e nas decisões quanto à aplicação de recursos.</p>	JUSTIFICATIVA:				

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
12. Socializa as informações oriundas da CRE/SEDUC/MEC com todos os segmentos da comunidade escolar.	5. Socializa todas as informações oriundas da CRE/SEDUC/MEC com todos os segmentos da comunidade escolar.					
	4. Socializa a maioria das informações oriundas da CRE/SEDUC/MEC com todos os segmentos da comunidade escolar.					JUSTIFICATIVA:
	3. Socializa a maioria das informações oriundas da CRE/SEDUC/MEC, com alguns segmentos da comunidade escolar.					
	2. Socializa algumas informações oriundas da CRE/SEDUC/MEC, com alguns segmentos da comunidade escolar.					
	1. Não socializa as informações oriundas da CRE/SEDUC/MEC com todos os segmentos da comunidade escolar.					

Diretor e Vice-diretor: Curso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
13. Monitora a prática docente e o processo de avaliação da aprendizagem dos alunos procurando alternativas pedagógicas que superem os problemas de aprendizagem.	5. Monitora sistematicamente a prática docente e o processo de avaliação da aprendizagem de todos os alunos procurando alternativas que superem os problemas de aprendizagem.					
	4. Monitora sistematicamente a prática docente e o processo de avaliação da aprendizagem da maioria dos alunos procurando alternativas que superem os problemas de aprendizagem. 3. Monitora sistematicamente a prática docente e o processo de avaliação da aprendizagem de alguns alunos procurando alternativas que superem os problemas de aprendizagem. 2. Monitora esporadicamente a prática docente e o processo de avaliação da aprendizagem de alguns alunos procurando alternativas que superem os problemas de aprendizagem. 1. Não monitora a prática docente e o processo de avaliação da aprendizagem dos alunos procurando alternativas que superem os problemas de aprendizagem.	JUSTIFICATIVA:				

Diretor e Vice-diretor: Percorso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
14. Orienta para que prevaleçam os aspectos qualitativos sobre os quantitativos nas avaliações da aprendizagem dos alunos.	5. Orienta para que sempre prevaleçam os aspectos qualitativos sobre os quantitativos nas avaliações da aprendizagem de todos os alunos.					
	4. Orienta para que sempre prevaleçam os aspectos qualitativos sobre os quantitativos nas avaliações da aprendizagem da maioria dos alunos. 3. Orienta para que na maioria das vezes prevaleçam os aspectos qualitativos sobre os quantitativos nas avaliações da aprendizagem da maioria dos alunos. 2. Orienta para que algumas vezes prevaleçam os aspectos qualitativos sobre os quantitativos nas avaliações da aprendizagem alguns alunos. 1. Não demonstra preocupação nem dá prevalência aos aspectos qualitativos sobre os quantitativos nas avaliações dos alunos desenvolvidas pela Escola.	JUSTIFICATIVA:				

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
15. Gerencia de forma pedagógica os conflitos que ocorrem no cotidiano da Escola.	5. Gerencia sempre de forma pedagógica todos os conflitos que ocorrem no cotidiano da Escola.					
	4. Gerencia na maioria das vezes de forma pedagógica todos os conflitos que ocorrem no cotidiano da Escola. 3. Gerencia na maioria das vezes de forma pedagógica a maioria dos conflitos que ocorrem no cotidiano da Escola. 2. Gerencia algumas vezes de forma pedagógica a maioria dos conflitos que ocorrem no cotidiano da Escola. 1. Não gerencia de forma pedagógica os conflitos que ocorrem no cotidiano da Escola.	JUSTIFICATIVA:				

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
16. Participa das reuniões e atividades pedagógicas e administrativas promovidas pela Escola e pela Mantenedora.	<p>5. Sempre participa ativamente das reuniões e atividades pedagógicas administrativas promovidas pela Escola e pela Mantenedora.</p>					
	<p>4. Na maioria das vezes participa ativamente das reuniões e atividades pedagógicas administrativas promovidas pela Escola e pela Mantenedora.</p> <p>3. Na maioria das vezes participa ativamente das reuniões e atividades pedagógicas administrativas promovidas pela Escola, mas participa passivamente das atividades promovidas pela Mantenedora.</p> <p>2. Participa passivamente das reuniões e atividades pedagógicas administrativas promovidas pela Escola, mas não participa ativamente das atividades promovidas pela Mantenedora.</p> <p>1. Não participa das reuniões e atividades pedagógicas administrativas promovidas pela Escola e pela Mantenedora.</p>	JUSTIFICATIVA:				

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
17. Realiza atualização e aperfeiçoamento na área da gestão e/ou do trabalho docente e/ou gestão educacional.	5. Realiza constantemente e de forma autônoma atualização e aperfeiçoamento na área gestão educacional e/ou trabalho docente.					
	4. Realiza esporadicamente e de forma autônoma atualização e aperfeiçoamento na área gestão educacional e/ou trabalho docente. 3. Realiza atualização e aperfeiçoamento na área gestão educacional e/ou trabalho docente, apenas quando são oferecidos pela SEDUC/CRE. 2. Realiza atualização e aperfeiçoamento na área gestão educacional e/ou trabalho docente, apenas quando surge oportunidade. 1. Não realiza autonomamente atualização e aperfeiçoamento na área gestão educacional e/ou trabalho docente.	JUSTIFICATIVA:				

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
18. Publica trabalhos que trazem contribuições ao campo da educação.	5. Publica constantemente trabalhos (livros, artigos acadêmicos e/ou de jornal, material didático, etc.) e/ou desenvolve sites, blogs, softwares, vídeos que trazem contribuições ao campo da educação.					
	4. Publica eventualmente trabalhos (livros, artigos acadêmicos e/ou de jornal, material didático, etc.) e/ou desenvolve sites, blogs, softwares, vídeos que trazem contribuições ao campo da educação.	JUSTIFICATIVA:				
3. Publica constantemente trabalhos (livros, artigos acadêmicos e/ou de jornal, etc.) e/ou desenvolve sites, blogs, softwares, vídeos, porém, sem a preocupação em contribuir para o campo da educação.						
2. Publica eventualmente trabalhos (livros, artigos acadêmicos e/ou de jornal, material didático, etc.) e/ou desenvolve sites, blogs, softwares, vídeos, porém, sem a preocupação em contribuir para o campo da educação.						
1. Não publica trabalhos nem desenvolve mídias que trazem contribuições ao campo da educação.						

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
19. Usa os indicadores oficiais (SAEB e IDEB) e os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas, administrativas e financeiras da Escola.	5. Usa sistematicamente os indicadores oficiais (SAEB e IDEB) e os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas, administrativas e financeiras da Escola.					
	4. Usa sistematicamente os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas administrativas e financeiras da Escola, mas usa eventualmente os indicadores oficiais (SAEB e IDEB).	JUSTIFICATIVA:				
3. Usa sistematicamente os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas administrativas e financeiras da Escola, mas não usa os indicadores oficiais (SAEB e IDEB).						
2. Usa esporadicamente os indicadores oficiais (SAEB e IDEB) e os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas administrativas e financeiras da Escola.						
1. Não usa os indicadores oficiais (SAEB e IDEB) nem os resultados das avaliações dos alunos no planejamento das estratégias pedagógicas administrativas e financeiras da Escola.						

Diretor e Vice-diretor: Percurso Individual						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5
20. É assíduo e pontual no trabalho.	5. Tem 100% de assiduidade e pontualidade no trabalho.					
	4. Tem 80% de assiduidade e pontualidade no trabalho. 3. Tem 60% de assiduidade e pontualidade no trabalho. 2. Tem assiduidade acima de 60% no trabalho, mas não tem pontualidade. 1. Não é assíduo nem pontual no trabalho.	JUSTIFICATIVA:				

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta etapa do processo de avaliação por merecimento é muito importante para atualizar e contribuir no processo de qualificação dos membros do magistério.

Por meio desta dinâmica, pretende-se possibilitar um processo de reflexão e análise da própria prática profissional e do exercício funcional visando à melhoria da qualidade da educação, tendo em vista a função social do magistério.

Acredita-se que a análise criteriosa do conjunto dos indicadores desdobrados em descritores traz elementos importantes para uma autoavaliação da prática profissional. Por isso, a importância de torná-lo um instrumento que inter-relaciona desempenho pessoal, perspectiva coletiva e valorização profissional.

Pretendemos que este Caderno sirva de referencial a ser considerado pelo membro do magistério, ao longo do ano, na função que exerce, já que nele estão explicitados os indicadores que nos parecem mais significativos para uma educação de qualidade social com cidadania e para o desempenho do profissional qualificado.

REFERÊNCIAS

Lei nº 6672/74. Estatuto e Plano de Carreira do Magistério Público do Rio Grande do Sul.

Decreto nº 48.743/11. Regulamenta procedimentos para as Promoções dos Membros do Magistério Público Estadual, previstas na Lei nº 6.672, de 22 de abril de 1974, e dá outras providências.

Decreto nº 48.744/11. Institui o Sistema Estadual de Avaliação Participativa do Estado do Rio Grande do Sul - SEAP/RS, e dá outras providências.

Anexo IV: DECRETO Nº 38.297/2012 –Regulamenta a AD em Pernambuco

Diário Oficial do Estado de Pernambuco - Poder Executivo Recife, 13 de junho de 2012

DECRETO Nº 38.297, DE 12 DE JUNHO DE 2012.

Regulamenta a avaliação periódica de desempenho de que trata as Leis Complementares nº 175, de 7 de julho de 2011, nº 181, de 22 de setembro de 2011, nº 190, de 7 de dezembro de 2011, e nº 195, de 9 de dezembro de 2011, aos servidores públicos da administração direta e indireta do Poder Executivo que indica.

(Vide Portaria SAD 1.617/2013 - Avaliação de Desempenho)

(Vide Portaria SAD 1.618/2013 - Avaliação de Desempenho)

O GOVERNADOR DO ESTADO, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelos incisos **II** e **IV** do artigo **37** da Constituição Estadual,

DECRETA:

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Este Decreto estabelece normas básicas sobre a avaliação de desempenho no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, para os servidores públicos a seguir indicados:

~~I — médicos integrantes do Grupo Ocupacional Saúde Pública, de que trata a Lei Complementar nº 175, de 7 de julho de 2011;~~

I – médicos integrantes do Grupo Ocupacional Saúde Pública, do Grupo Ocupacional Gestão Técnico Administrativa e do Grupo Ocupacional Técnico Administrativo, de que trata a Lei Complementar nº 175, de 7 de julho de 2011; (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

II - integrantes dos Grupos Ocupacionais Gestão Pública – GOGP e Gestão Autárquica ou Fundacional – GOAF, de que trata a Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011;

~~III — agentes de segurança penitenciária, integrantes do Grupo Ocupacional Segurança Penitenciária, de que trata a Lei Complementar nº 190, de 7 de dezembro de 2011; e~~

III – agentes de segurança penitenciária, integrantes do Grupo Ocupacional Segurança Penitenciária, de que trata a Lei Complementar nº 190, de 7 de dezembro de 2011; (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

~~IV — professores universitários e professores titulares, integrantes do Grupo Ocupacional Magistério Superior, de que trata a Lei Complementar nº 195, de 9 de dezembro de 2011.~~

IV – professores universitários e professores titulares, integrantes do Grupo Ocupacional Magistério Superior, de que trata a Lei Complementar nº 195, de 9 de dezembro de 2011; (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

V – integrantes do Grupo Ocupacional em Gestão Metrológica e Qualidade Industrial, de que trata a Lei Complementar nº 199, de 21 de dezembro de 2011; (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

~~VI – delegados, de que trata a Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011; (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013) (Revogado pelo Decreto 40.542/2014)~~

VII – médicos legistas e peritos criminais, integrantes do Grupo Ocupacional Policial Civil, de que trata a Lei Complementar nº 187, de 08 de dezembro de 2011; (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

VIII – integrantes do Grupo Ocupacional Técnico Administrativo, de que trata a Lei Complementar nº 181, de 22 de Setembro de 2011; (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

IX – integrantes do Grupo Ocupacional de Trânsito, de que trata a Lei Complementar nº 215, de 31 de outubro de 2012; e (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

X – integrantes de outros grupos ocupacionais, que tenham as datas de início de seus processos de avaliação de desempenho fixadas por leis específicas. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

~~Art. 2º A avaliação de desempenho tem como objetivo subsidiar o desenvolvimento profissional e é requisito para a progressão funcional anual na carreira do servidor estável, nos termos dos Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos grupos ocupacionais citados no art.1º.~~

Art. 2º A avaliação de desempenho é requisito para a progressão e promoção funcional anual na carreira do servidor estável, respeitados os termos das Leis Complementares citadas no art.1º. (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

~~Art. 3º Os servidores públicos estáveis integrantes dos grupos ocupacionais citados no art. 1º devem ser submetidos anualmente à avaliação de desempenho.~~

Art. 3º Os servidores públicos estáveis integrantes das categorias citadas no art. 1º devem ser submetidos anualmente à avaliação de desempenho. (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

§ 1º O órgão ou entidade de exercício do servidor deve dar-lhes conhecimento prévio das normas e dos critérios a serem aplicados na avaliação de desempenho.

§ 2º A realização e aprovação na avaliação de desempenho é requisito para as progressões verticais e horizontais, nos termos dos Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos.

Art. 4º Para os fins deste Decreto, considera-se:

I - avaliação de desempenho: análise sistemática do desempenho do servidor em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento;

II - Comissão Administrativa Permanente: comissão paritária, formada por servidores, representantes do órgão e da entidade sindical de classe, com a função de analisar e deliberar sobre questões relacionadas ao enquadramento e progressão funcional;

~~III – progressão vertical: passagem entre classes em uma mesma matriz dos Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos;~~

III – progressão vertical ou promoção: passagem entre classes em uma mesma matriz dos Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos; (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

IV - progressão horizontal: passagem entre faixas, dentro da mesma classe, em uma mesma matriz dos Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos; e

V - chefia imediata: servidor responsável por unidade administrativa ou aquele que o substituir nas competências previstas para o cargo.

CAPÍTULO II DA AVALIAÇÃO

Art. 5º A avaliação de desempenho é composta por 3 (três) etapas:

~~I – Avaliação da Chefia Imediata, com peso 3 (três);~~

I – avaliação da chefia imediata, com peso 6 (seis); Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

~~II – Auto Avaliação, com peso 2 (dois); e~~

II – autoavaliação, com peso 4 (quatro); e Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

~~III – Plano de Metas, como peso 5 (cinco).~~

III – plano de metas, com peso 10 (dez). (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

§ 1º A Avaliação da Chefia Imediata e a Auto-Avaliação serão baseadas nos critérios comportamentais definidos neste Decreto.

~~§ 2º A avaliação do servidor que, em um mesmo ano, exercer suas atividades em mais de uma unidade administrativa, deve ser realizada pela chefia imediata da unidade em que permaneceu por maior tempo. (Revogado pelo Decreto 39.710/2013)~~

~~§ 3º O Plano de Metas deve conter indicadores mensuráveis, previamente definidos e divulgados pelo dirigente máximo do órgão, por meio de portaria. (Revogado pelo Decreto 39.710/2013)~~

~~§ 4º O resultado da avaliação é obtido através da média ponderada das pontuações obtidas nas 3 (três) etapas de avaliação. (Revogado pelo Decreto 39.710/2013)~~

§ 5º O plano de metas deverá ser encaminhando pelo representante máximo do órgão para validação do Secretário de Administração. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

§ 6º O órgão dará publicidade ao plano de metas, disponibilizando-o em seu endereço eletrônico, que deve conter indicadores mensuráveis e previamente definidos pelo seu dirigente máximo, ou publicará o plano de metas no Diário Oficial do Estado, caso o órgão não possua endereço eletrônico próprio. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

§ 7º Para o segundo ciclo de avaliação de desempenho dos integrantes dos Grupos Ocupacionais Gestão Pública – GOGP e Gestão Autárquica ou Fundacional – GOAF, o

modelo do plano de metas será regulamentado por meio de Portaria do Secretário de Administração. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

§ 8º No plano de metas citado no §7º haverá uma meta institucional que será definida por cada órgão. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

§ 9º A partir do terceiro ciclo de Avaliação de Desempenho dos integrantes dos Grupos mencionados no §7º, cada órgão elaborará seu respectivo Plano de Metas. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

Art. 6º O formulário padrão de que trata o Anexo I, disponibilizado em meio físico ou eletrônico, contém 12 (doze) critérios comportamentais, dos quais 8 (oito) gerais, direcionados a todos os servidores, e 4 (quatro) direcionados apenas a servidores que exerçam, também, cargos de liderança.

§ 1º Os critérios gerais são os seguintes:

I - responsabilidade e compromisso;

II - planejamento e organização;

III - comunicação e articulação;

IV - compartilhamento de informações e conhecimentos;

V - trabalho em equipe;

VI - capacidade de análise;

VII - foco em resultados; e

VIII - proatividade e iniciativa.

§ 2º Os critérios específicos são os seguintes:

I - liderança;

II - visão sistêmica;

III - gestão de pessoas; e

IV - tomada de decisão e imparcialidade.

§ 3º Devem ser utilizados os conceitos “nunca”, “poucas vezes”, “com frequência” e “todas as vezes”, para indicar a frequência do servidor, durante o período avaliativo, em cada competência. (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

§ 4º A pontuação utilizada em cada critério, bem como a mínima necessária para aprovação em cada etapa e forma de cálculo, devem ser regulamentadas por portaria da Secretaria de Administração. (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

Art. 6º-A. Os servidores enquadrados nas categorias elencadas no art. 1º deste Decreto serão avaliados da seguinte forma: (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

I – servidores que não exercerem cargo ou função de liderança serão avaliados nas 8 (oito) competências gerais; e (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

II – servidores que possuam equipe sob sua subordinação ou exerçam cargos comissionados serão avaliados nas 12 (doze) competências. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

CAPÍTULO III DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Art. 7º É assegurado ao avaliado o direito de acompanhar todos os atos de instrução do processo que tenha por objeto a avaliação de seu desempenho.

§ 1º A chefia imediata do servidor considerado inapto no processo de avaliação deve relatar as deficiências identificadas e a definição das medidas de correção necessárias à melhoria de seu desempenho.

~~§ 2º O servidor inconformado com a pontuação que lhe foi atribuída pode recorrer, no prazo de 10 (dez) dias, contados da ciência da avaliação, à Comissão Administrativa Permanente do seu órgão de origem, mediante formulário padrão constante do Anexo II.~~

§ 2º O servidor ao tomar ciência da pontuação que lhe foi atribuída poderá recorrer, no prazo de 10 (dez) dias, contados da ciência pessoal do resultado final da avaliação, à Comissão Administrativa Permanente do seu órgão de origem, mediante formulário eletrônico disponível no Sistema de Gestão do Desempenho, conforme modelo constante no Anexo II. (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

§ 3º O recurso deve indicar, especificamente, o aspecto questionado ou a eventual irregularidade.

§ 4º A Comissão Administrativa Permanente do órgão de origem do servidor deve julgar o recurso, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, e emitir, por escrito, Termo de Recurso, conforme modelo constante no Anexo III.

~~§ 5º Cabe ao Conselho de Política de Pessoal – CPP, em última instância, apreciar e decidir recurso contra decisões da Comissão Administrativa Permanente.~~

§ 5º Cabe à Câmara de Política de Pessoal – CPP, em segunda instância, apreciar e decidir recurso contra decisões da Comissão Administrativa Permanente. (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

Art. 7º-A. Serão avaliados os servidores públicos estáveis, desde que tenham sido decorridos, pelo menos, 06 (seis) meses do término do estágio probatório. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

Art. 7º-B. O instrumento oficial para realização da avaliação será o Sistema de Gestão do Desempenho, disponível no endereço eletrônico www.gestaododesempenho.pe.gov.br. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

Parágrafo único. Será admitida, excepcionalmente, a utilização de formulários impressos mediante prévia autorização da Secretaria de Administração. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

CAPÍTULO IV DAS ATRIBUIÇÕES

Art. 8º Compete ao setor de recursos humanos do órgão de exercício do servidor iniciar o processo de avaliação de desempenho, bem como:

I - dar conhecimento prévio aos servidores do início e término de cada período avaliativo, bem como das normas e critérios utilizados na avaliação de desempenho;

II - informar, a cada chefia, os servidores que serão avaliados;

~~III - orientar os ocupantes de cargos de liderança;~~

III - coordenar capacitações dos servidores integrantes do processo de Avaliação de Desempenho; (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

~~IV - encaminhar, mediante documento oficial, o resultado final das avaliações para os setores de recursos humanos dos órgãos de origem dos servidores; e~~

IV - encaminhar, mediante documento oficial, o resultado final das avaliações para os setores de recursos humanos dos órgãos de origem dos servidores; (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

~~V - divulgar o cronograma de todas as etapas da avaliação de desempenho.~~

V - divulgar o cronograma de todas as etapas da avaliação de desempenho; (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

VI - identificar servidores que participarão do processo de Avaliação de Desempenho; (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

VII - manter atualizadas as informações dos servidores no dossiê funcional e no Sistema de Folha de Pagamento do Estado - SADRH, bem como promover os ajustes necessários no Sistema de Gestão do Desempenho. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

VIII - notificar, mediante documento oficial, o resultado final a cada servidor avaliado; e (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

IX - dar ciência ao servidor avaliado do resultado final de sua avaliação. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

Art. 9º Ao setor de recursos humanos do órgão de origem do servidor avaliado compete:

I - manter atualizadas as informações dos servidores, no dossiê funcional e no sistema;

~~II - enviar aos órgãos de exercício dos servidores a relação com os nomes daqueles que serão submetidos à avaliação de desempenho; e~~

II - enviar aos órgãos de exercício dos servidores a relação com os nomes daqueles que serão submetidos à avaliação de desempenho; (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

~~III - solicitar aos setores de recursos humanos do órgão de exercício dos servidores o documento oficial que contenha o resultado final das avaliações.~~

III - solicitar aos setores de recursos humanos do órgão de exercício dos servidores o documento oficial que contenha o resultado final das avaliações; e (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

IV - implantar progressões em folha, nos prazos estabelecidos nas leis específicas das negociações das categorias profissionais avaliadas. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

Art. 10. Compete à chefia imediata do servidor a ser avaliado:

~~I - dar ciência aos servidores da sua unidade administrativa das metas a serem atingidas em cada período avaliativo;~~

I - dar ciência aos servidores da sua unidade administrativa do processo de Avaliação de Desempenho e das metas a serem atingidas em cada período avaliativo; (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

II - acompanhar o desempenho do servidor durante todo o período avaliativo, informando-o sobre suas qualidades e deficiências;

III - avaliar, com objetividade e imparcialidade, o desempenho do servidor;

IV - registrar o resultado da avaliação de desempenho do servidor em instrumento próprio; e

V - informar o resultado da avaliação de desempenho ao setor de recursos humanos do órgão de exercício do servidor.

Art. 11. Compete ao dirigente máximo do órgão:

I - garantir a realização do processo da avaliação de desempenho em seu órgão;

II - publicar, em meio oficial, a composição da Comissão Administrativa Permanente; e

~~III - estabelecer ou validar as metas institucionais a serem atingidas.~~

III - estabelecer ou validar as metas institucionais a serem atingidas, bem como dar-lhes publicidade. (Redação dada pelo Decreto 39.710/2013)

Art. 12. Compete à Comissão Administrativa Permanente:

I - acompanhar o enquadramento e as progressões funcionais dos servidores avaliados;

II - analisar e deliberar em primeira instância, mediante parecer, sobre eventuais recursos administrativos concernentes à progressão funcional por avaliação de desempenho; e

III - emitir documento oficial com os resultados finais, para os setores de recursos humanos dos órgãos de origem dos servidores, após o julgamento de eventuais recursos.

Art. 13. Compete ao servidor:

I - proceder à auto-avaliação com objetividade e imparcialidade;

II - respeitar todos os prazos constantes neste Decreto;

III - manter seus dados atualizados, perante os setores de recursos humanos; e

IV - entregar, quando solicitado, todas as informações necessárias ao andamento do processo de avaliação de desempenho.

Art. 14. Compete à Secretaria de Administração:

I - promover revisões periódicas do programa de avaliação de desempenho no Estado; e

II - gerir o sistema de avaliação de desempenho, eletrônico ou manual, buscando o seu aperfeiçoamento contínuo.

CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 15. A primeira avaliação de desempenho para os servidores integrantes dos Grupos Ocupacionais Gestão Pública – GOGP e Gestão Autárquica ou Fundacional – GOAF deve ser baseada apenas nos critérios comportamentais, e composta pelas seguintes etapas:

I - Avaliação da Chefia Imediata, com peso de 7 (sete); e

II - Auto-Avaliação, com peso 3 (três).

Art. 16. Os servidores postos à disposição de outros órgãos devem ser avaliados no local de exercício.

Parágrafo único. Aos ocupantes do cargo de Agente em Segurança Penitenciária, aplica-se o disposto no artigo 22 da Lei Complementar nº 150, de 15 de dezembro de 2009.

Art. 16-A. Fica convalidada a avaliação de desempenho realizada para os servidores do Grupo Ocupacional Gestão Metrológica – GOGM, inseridos na Lei Complementar nº 199, de 2011. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

Art. 16-B. Os casos omissos serão dirimidos pelo Secretário de Administração, que emitirá os atos complementares necessários ao cumprimento deste Decreto, respeitada a legislação estadual aplicável. (Acrescentado pelo Decreto 39.710/2013)

Art. 17. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio do Campo das Princesas, Recife, 12 de junho do ano de 2012, 196º da Revolução Republicana Constitucionalista e 191º da Independência do Brasil.

EDUARDO HENRIQUE ACCIOLY CAMPOS

Governador do Estado

JOSÉ RICARDO WANDERLEY DANTAS DE OLIVEIRA

ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS FIGUEIRA

MARCELINO GRANJA DE MENEZES

WILSON SALLES DAMAZIO

MARCELO CANUTO MENDES

PAULO HENRIQUE SARAIVA CÂMARA

ALEXANDRE REBÊLO TÁVORA

THIAGO ARRAES DE ALENCAR NORÕES

Anexo V: DECRETO Nº 39.710/2013 – Altera o Decreto nº 38.297

Diário Oficial do Estado de Pernambuco - Poder Executivo Recife, 15 de agosto de 2013

DECRETO Nº 39.710, DE 14 DE AGOSTO DE 2013.

Altera o Decreto nº 38.297, de 12 de junho de 2012.

O GOVERNADOR DO ESTADO, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo inciso IV do artigo 37 da Constituição Estadual,

DECRETA:

Art. 1º O Decreto nº 38.297, de 12 de junho de 2012, passa a vigorar com as seguintes modificações:

“Art. 1º.....

I – médicos integrantes do Grupo Ocupacional Saúde Pública, do Grupo Ocupacional Gestão Técnico Administrativa e do Grupo Ocupacional Técnico Administrativo, de que trata a Lei Complementar nº 175, de 7 de julho de 2011; (NR)

II.....

III – agentes de segurança penitenciária, integrantes do Grupo Ocupacional Segurança Penitenciária, de que trata a Lei Complementar nº 190, de 7 de dezembro de 2011; (NR)

IV – professores universitários e professores titulares, integrantes do Grupo Ocupacional Magistério Superior, de que trata a Lei Complementar nº 195, de 9 de dezembro de 2011; (NR)

V – integrantes do Grupo Ocupacional em Gestão Metrológica e Qualidade Industrial, de que trata a Lei Complementar nº 199, de 21 de dezembro de 2011; (AC)

VI – delegados, de que trata a Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011; (AC)

VII – médicos legistas e peritos criminais, integrantes do Grupo Ocupacional Policial Civil, de que trata a Lei Complementar nº 187, de 08 de dezembro de 2011; (AC)

VIII – integrantes do Grupo Ocupacional Técnico Administrativo, de que trata a Lei Complementar nº 181, de 22 de Setembro de 2011; (AC)

IX – integrantes do Grupo Ocupacional de Trânsito, de que trata a Lei Complementar nº 215, de 31 de outubro de 2012; e (AC)

X – integrantes de outros grupos ocupacionais, que tenham as datas de início de seus processos de avaliação de desempenho fixadas por leis específicas. (AC)

Art. 2º A avaliação de desempenho é requisito para a progressão e promoção funcional anual na carreira do servidor estável, respeitadas os termos das Leis Complementares citadas no art.1º. (NR)

Art. 3º Os servidores públicos estáveis integrantes das categorias citadas no art. 1º devem ser submetidos anualmente à avaliação de desempenho. (NR)

.....
Art. 4º

III – progressão vertical ou promoção: passagem entre classes em uma mesma matriz dos Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos; (NR)

Art. 5º

I – avaliação da chefia imediata, com peso 6 (seis); (NR)

II – autoavaliação, com peso 4 (quatro); e (NR)

III – plano de metas, com peso 10 (dez). (NR)

§1º

§ 2º (REVOGADO)

§ 3º (REVOGADO)

§ 4º (REVOGADO)

§ 5º O plano de metas deverá ser encaminhando pelo representante máximo do órgão para validação do Secretário de Administração. (AC)

§ 6º O órgão dará publicidade ao plano de metas, disponibilizando-o em seu endereço eletrônico, que deve conter indicadores mensuráveis e previamente definidos pelo seu dirigente máximo, ou publicará o plano de metas no Diário Oficial do Estado, caso o órgão não possua endereço eletrônico próprio. (AC)

§ 7º Para o segundo ciclo de avaliação de desempenho dos integrantes dos Grupos Ocupacionais Gestão Pública – GOGP e Gestão Autárquica ou Fundacional – GOAF, o modelo do plano de metas será regulamentado por meio de Portaria do Secretário de Administração. (AC)

§ 8º No plano de metas citado no §7º haverá uma meta institucional que será definida por cada órgão. (AC)

§ 9º A partir do terceiro ciclo de Avaliação de Desempenho dos integrantes dos Grupos mencionados no §7º, cada órgão elaborará seu respectivo Plano de Metas. (AC)

Art. 6º

§3º Devem ser utilizados os conceitos “nunca”, “raramente”, “poucas vezes”, “com frequência”, “muitas vezes” e “todas as vezes” para indicar a frequência do comportamento do servidor, durante o período avaliativo, em cada competência avaliada. (NR)

§4º A pontuação utilizada em cada critério, bem como a nota mínima necessária para aprovação em cada etapa e forma de cálculo, devem ser regulamentadas por portaria da Secretaria de Administração; (NR)

Art. 6º-A. Os servidores enquadrados nas categorias elencadas no art. 1º deste Decreto serão avaliados da seguinte forma: (AC)

I – servidores que não exercerem cargo ou função de liderança serão avaliados nas 8 (oito) competências gerais; e (AC)

II – servidores que possuam equipe sob sua subordinação ou exerçam cargos comissionados serão avaliados nas 12 (doze) competências. (AC)

Art.7º

§2º O servidor ao tomar ciência da pontuação que lhe foi atribuída poderá recorrer, no prazo de 10 (dez) dias, contados da ciência pessoal do resultado final da avaliação, à Comissão Administrativa Permanente do seu órgão de origem, mediante formulário eletrônico disponível no Sistema de Gestão do Desempenho, conforme modelo constante no Anexo II. (NR)

§5º Cabe à Câmara de Política de Pessoal – CPP, em segunda instância, apreciar e decidir recurso contra decisões da Comissão Administrativa Permanente. (NR)

Art.7º-A. Serão avaliados os servidores públicos estáveis, desde que tenham sido decorridos, pelo menos, 06 (seis) meses do término do estágio probatório. (AC)

Art. 7º-B. O instrumento oficial para realização da avaliação será o Sistema de Gestão do Desempenho, disponível no endereço eletrônico www.gestaododesempenho.pe.gov.br. (AC)

Parágrafo único. Será admitida, excepcionalmente, a utilização de formulários impressos mediante prévia autorização da Secretaria de Administração. (AC)

Art.8º

III – coordenar capacitações dos servidores integrantes do processo de Avaliação de Desempenho; (NR)

IV – encaminhar, mediante documento oficial, o resultado final das avaliações para os setores de recursos humanos dos órgãos de origem dos servidores; (NR)

V – divulgar o cronograma de todas as etapas da avaliação de desempenho; (NR)

VI – identificar servidores que participarão do processo de Avaliação de Desempenho; (AC)

VII – manter atualizadas as informações dos servidores no dossiê funcional e no Sistema de Folha de Pagamento do Estado – SADRH, bem como promover os ajustes necessários no Sistema de Gestão do Desempenho. (AC)

VIII – notificar, mediante documento oficial, o resultado final a cada servidor avaliado; e (AC)

IX – dar ciência ao servidor avaliado do resultado final de sua avaliação. (AC)

Art. 9º.....
.....

II – enviar aos órgãos de exercício dos servidores a relação com os nomes daqueles que serão submetidos à avaliação de desempenho; (NR)

III – solicitar aos setores de recursos humanos do órgão de exercício dos servidores o documento oficial que contenha o resultado final das avaliações; e (NR)

IV – implantar progressões em folha, nos prazos estabelecidos nas leis específicas das negociações das categorias profissionais avaliadas. (AC)

Art. 10.....

I - dar ciência aos servidores da sua unidade administrativa do processo de Avaliação de Desempenho e das metas a serem atingidas em cada período avaliativo; (NR)

.....

Art. 11.
.....

III - estabelecer ou validar as metas institucionais a serem atingidas, bem como dar-lhes publicidade. (NR)

.....

Art. 16.....

Art. 16-A. Fica convalidada a avaliação de desempenho realizada para os servidores do Grupo Ocupacional Gestão Metrológica – GOGM, inseridos na Lei Complementar nº 199, de 2011. (AC)

Art. 16-B. Os casos omissos serão dirimidos pelo Secretário de Administração, que emitirá os atos complementares necessários ao cumprimento deste Decreto, respeitada a legislação estadual aplicável. (AC)

.....”

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio do Campo das Princesas, Recife, 14 de agosto do ano de 2013, 197º da Revolução Republicana Constitucionalista e 191º da Independência do Brasil.

EDUARDO HENRIQUE ACCIOLY CAMPOS
Governador do Estado

DÉCIO JOSÉ PADILHA DA CRUZ
ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS FIGUEIRA
MARCELINO GRANJA DE MENEZES
WILSON SALLES DAMAZIO
FRANCISCO TADEU BARBOSA DE ALENCAR
PAULO HENRIQUE SARAIVA CÂMARA
FREDERICO DA COSTA AMÂNCIO
THIAGO ARRAES DE ALENCAR NORÕES



ANEXO I

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO		
Nome do servidor:	Matrícula:	Setor:
Chefia Imediata:	Matrícula:	Setor:
Cargo:	Exerce Cargo de Liderança?	<input type="checkbox"/>

				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
				SIM		NÃO			
ETAPA: _____									
<p>A avaliação de desempenho é um importante instrumento de acompanhamento e melhoria do capital intelectual da organização. Com ela, podemos acompanhar o progresso dos trabalhos, identificar as principais competências que cada um possui, trazer soluções para os pontos de melhoria e elaborar planos para atingir os resultados esperados, alinhando ao planejamento estratégico da organização. É uma eficaz ferramenta para o desenvolvimento individual e da Instituição como um todo.</p>									
ASSINALE COM UM "X" NA OPÇÃO QUE MELHOR CORRESPONDA À REALIDADE ATUAL DE TRABALHO:									
COMPETÊNCIAS	INDICADORES	NUNCA	RARAMENTE	POUCAS VEZES	COM FREQUÊNCIA	MUITAS VEZES	TODAS AS VEZES	Observações	
RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO Capacidade de responder por suas ações e cumprir o que lhe é atribuído. Compromisso em realizar suas atividades com qualidade.	É responsável por cumprir as atividades que lhe são atribuídas.								
	É comprometido em entregar as atividades com qualidade.								
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO Capacidade de planejar as atividades. Ordenação do trabalho de forma racional. Cumprimento de planos e priorização de tarefas.	Planeja a execução de suas atividades diárias.								
	Prioriza suas tarefas de acordo com o grau de importância.								
COMUNICAÇÃO E ARTICULAÇÃO Transmissão clara e objetiva de idéias. Articulação com os envolvidos no processo para alcançar os resultados pretendidos.	Expressa de forma clara, objetiva e ponderada as suas idéias.								
	Articula-se com os demais para atingir os objetivos pretendidos de sua área.								

COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E DE CONHECIMENTOS Disseminação de informações e conhecimentos. Compartilhamento de novas práticas com seus pares, possibilitando o aprendizado de novos conhecimentos.	Dissemina na equipe as informações relacionadas ao trabalho.							
	Compartilha seus conhecimentos, contribuindo com o aprendizado do colega.							
TRABALHO EM EQUIPE Busca de melhorias e soluções para situações da área, respeitando a opinião dos colegas e colaborando para a integração da equipe.	Colabora na busca das soluções mais adequadas para a equipe.							
	Escuta com respeito as diferentes opiniões da equipe na tomada de decisão.							
CAPACIDADE DE ANÁLISE Percepção de todos os aspectos de um problema. Análise criteriosa das alternativas e possíveis soluções.	Percebe os diferentes aspectos que envolvem um problema.							
	Analisa criteriosamente as alternativas para solução de um problema.							
FOCO EM RESULTADOS Comprometimento com as metas da Instituição, tomando providências e definindo prioridades, para que os objetivos sejam cumpridos e dentro do prazo esperado.	Cumprir metas e atividades de sua responsabilidade.							
	Realiza as metas e atividades dentro dos prazos estabelecidos.							
PROATIVIDADE E INICIATIVA Antecipação às situações e problemas. Busca de soluções visando o melhor para a Instituição.	Toma atitude para prevenir um problema antes que ele aconteça.							
	Busca alternativas para situações do dia a dia, antes mesmo de ser solicitado.							
* CAMPOS A SEREM PREENCHIDOS APENAS NO CASO DO SERVIDOR EXERCER CARGO DE LIDERANÇA:								
LIDERANÇA Delegação responsável de tarefas. Estímulo e influência positiva para a equipe de trabalho.	Delega responsabilidades, preparando as pessoas para assumir desafios mais complexos.							
	Influencia positivamente sua equipe, estimulando-a no dia a dia de trabalho.							
VISÃO SISTÊMICA Visão do impacto das ações no todo. Percepção da relação entre as diferentes	Conhece a importância de sua área dentro da Instituição como um todo.							

áreas da Instituição e contribuição com o desempenho eficaz do todo.	Prevê o impacto de suas ações nas demais áreas de sua Instituição.							
GESTÃO DE PESSOAS Identificação e desenvolvimento de potencialidades. Reconhecimento e valorização dos méritos, visando manter a motivação na equipe.	Desenvolve os integrantes de sua equipe, de acordo com o potencial de cada um.							
	Reconhece e valoriza os méritos e realizações de cada integrante de sua equipe.							
TOMADA DE DECISÃO E IMPARCIALIDADE Imparcialidade e justiça na resolução de problemas com sua equipe. Assertividade e bom senso na solução de problemas.	Soluciona problemas e situações com ações assertivas.							
	É imparcial no agir com sua equipe no dia a dia de trabalho.							
ASSINATURA SERVIDOR:							DATA:	

ANEXO II
Secretaria XXXX

PEDIDO DE RECURSO

À _(NOME DA COMISSÃO)_

Eu, _(NOME DO SERVIDOR)_, matrícula nº _(MATRÍCULA DO SERVIDOR)_, solicito a revisão da nota que me foi atribuída na _(NOME DA AVALIAÇÃO)_, conforme justificativa(s) abaixo:

COMPETÊNCIA	INDICADOR
-----	-----
RESPOSTA DA CHEFIA	RESPOSTA PROPOSTA PELO SERVIDOR
-----	-----
JUSTIFICATIVA DO SERVIDOR	

...

COMPETÊNCIA	INDICADOR
-----	-----
RESPOSTA DA CHEFIA	RESPOSTA PROPOSTA PELO SERVIDOR
-----	-----
JUSTIFICATIVA DO SERVIDOR	

META	
NOTA DA META	NOTA PROPOSTA PELO SERVIDOR
-----	-----
JUSTIFICATIVA DO SERVIDOR	

Nestes Termos, peço deferimento.

 Nome do Servidor
 Matrícula

ANEXO III

Termo Final da Comissão

Trata-se de recurso interposto pelo(a) servidor(a), __(NOME DO SERVIDOR)__
 matrícula nº __(MATRÍCULA DO SERVIDOR)_, que insurge contra a pontuação recebida na
 __(Nome da avaliação)_.

Esta Comissão, no uso de suas atribuições, julga o recurso em tela pelos motivos explicitados abaixo:

COMPETÊNCIA		INDICADOR	
-----		-----	
RESPOSTA DA CHEFIA		RESPOSTA PROPOSTA PELO SERVIDOR	
-----		-----	
JUSTIFICATIVA DO SERVIDOR			

DEFERIDO		INDEFERIDO	
JUSTIFICATIVA DA COMISSÃO			

COMPETÊNCIA		INDICADOR	
-----		-----	
RESPOSTA DA CHEFIA		RESPOSTA PROPOSTA PELO SERVIDOR	
-----		-----	
JUSTIFICATIVA DO SERVIDOR			

DEFERIDO		INDEFERIDO	
JUSTIFICATIVA DA COMISSÃO			

META			
NOTA DA META		NOTA PROPOSTA PELO SERVIDOR	
-----		-----	
JUSTIFICATIVA DO SERVIDOR			

DEFERIDO		INDEFERIDO	

JUSTIFICATIVA DA COMISSÃO

Recife, ____ de _____ de ____

Nome do Servidor Matrícula Membro Titular		Nome do Servidor Matrícula Membro Titular
Nome do Servidor Matrícula Membro Titular		Nome do Servidor Matrícula Membro Titular
Nome do Servidor Matrícula Membro Suplente		Nome do Servidor Matrícula Membro Suplente
Nome do Servidor Matrícula Membro Suplente		Nome do Servidor Matrícula Membro Suplente

Anexo VI: PORTARIA SAD Nº 1.617

Diário Oficial do Estado de Pernambuco - Poder Executivo
2013

Recife, 14 de setembro de

PORTARIA SAD Nº 1.617 DE 13 DE 09 DE 2013

O **SECRETÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO**, no uso de suas atribuições que lhe foram conferidas pelo Decreto nº 38.297, de 12 de junho de 2012;

CONSIDERANDO o disposto no Decreto nº 38.297, de 12 de junho de 2012, e alterações, que regulamenta a avaliação periódica de desempenho de que trata as Leis Complementares nº 175, de 7 de julho de 2011, nº 181, de 22 de setembro de 2011, nº 187, de 08 de dezembro de 2011, nº 190, de 7 de dezembro de 2011, nº 195, de 9 de dezembro de 2011, nº 199, de 21 de dezembro de 2011 e nº 215, de 31 de outubro de 2012,

RESOLVE:

Art. 1º A avaliação de desempenho será considerada, para efeito desta Portaria, como a análise sistemática do desempenho do servidor em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Art. 2º A avaliação de desempenho tem como objetivo subsidiar o desenvolvimento profissional e é requisito para a progressão funcional anual, nos termos dos respectivos Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos, na carreira dos:

I - médicos integrantes do Grupo Ocupacional Saúde Pública, do Grupo Ocupacional Gestão Técnico Administrativa e do Grupo Ocupacional Técnico Administrativo;

II - integrantes do Grupo Ocupacional Gestão Pública;

III - integrantes do Grupo Ocupacional Gestão Autárquica ou Fundacional;

IV - agentes de segurança penitenciária, integrantes do Grupo Ocupacional Segurança Penitenciária;

V - professores universitários e professores titulares, integrantes do Grupo Ocupacional Magistério Superior;

VI - integrantes do Grupo Ocupacional Gestão Metrológica e Qualidade Industrial;

VII - médicos legistas e peritos criminais, integrantes do Grupo Ocupacional Policial Civil;

VIII - integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-administrativo; e

IX - integrantes do Grupo Ocupacional de Trânsito.

Art. 3º A avaliação de desempenho é composta por 3 (três) etapas:

I - avaliação da chefia imediata, com peso 6 (seis);

II - autoavaliação, com peso 4 (quatro); e

III - plano de metas, com peso 10 (dez).

Art. 4º Serão considerados aptos no processo de avaliação de desempenho aqueles que obtenham a nota mínima equivalente a 6,5 (seis inteiros e cinco décimos) pontos no cálculo da média ponderada das etapas de avaliação da chefia imediata e autoavaliação, cumulada com a obtenção de nota mínima equivalente a 6,5 (seis inteiros e cinco décimos) pontos na média do plano de metas.

Art. 5º Os critérios de avaliação serão subdivididos em gerais e específicos, esses últimos utilizados somente para a avaliação daqueles que ocupem cargo de liderança.

Art. 6º Cada competência subdivide-se em indicadores, objetos de pontuação.

Art. 7º O formulário padrão de que trata o Anexo I, disponibilizado em meio físico ou eletrônico, contém 8 (oito) critérios comportamentais gerais que totalizam, no máximo, 10 (dez) pontos, e será direcionado a todos os servidores do Art. 2º.

Art. 8º O formulário padrão de que trata o Anexo II, disponibilizado em meio físico ou eletrônico, contém 8 (oito) critérios comportamentais gerais que totalizam, no máximo, 6 (seis) pontos, e será direcionado apenas aos servidores do Art. 2º que exerçam cargos de liderança.

Art. 9º O formulário padrão de que trata o Anexo III, disponibilizado em meio físico ou eletrônico, contém 4 (quatro) critérios comportamentais específicos que totalizam, no máximo, 4 (quatro) pontos, e será direcionado para os servidores do Art. 2º que exerçam cargo de liderança.

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

Décio José Padilha da Cruz

Secretário de Administração

ANEXO I – CRITÉRIOS GERAIS PARA OS SERVIDORES QUE NÃO EXERCEM CARGO DE LIDERANÇA

COMPETÊNCIAS	INDICADORES	NUNCA	RARAMENTE	POUCAS VEZES	COM FREQUÊNCIA	MUITAS VEZES	TODAS AS VEZES
		0	0,125	0,25	0,375	0,5	0,625
RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO Capacidade de responder por suas ações e cumprir o que lhe é atribuído. Compromisso em realizar suas atividades com qualidade.	É responsável por cumprir as atividades que lhe são atribuídas. É comprometido em entregar as atividades com qualidade.						
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO Capacidade de planejar as atividades. Ordenação do trabalho de forma racional. Cumprimento de planos e	Planeja a execução de suas atividades diárias. Prioriza suas tarefas de acordo com o grau de importância.						
COMUNICAÇÃO E ARTICULAÇÃO Transmissão clara e objetiva de ideias. Articulação com os envolvidos no processo para alcançar os resultados pretendidos.	Expressa de forma clara, objetiva e ponderada as suas ideias. Articula-se com os demais para atingir os objetivos pretendidos de sua área.						
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS Disseminação de informações e conhecimentos. Compartilhamento de novas práticas com seus pares.	Dissemina na equipe as informações relacionadas ao trabalho. Compartilha seus conhecimentos, contribuindo com o aprendizado do colega.						
TRABALHO EM EQUIPE Busca de melhorias e soluções para situações da área, respeitando a opinião dos colegas e colaborando para a integração da equipe.	Colabora na busca das soluções mais adequadas para a equipe. Escuta com respeito as diferentes opiniões da equipe na tomada de decisão.						
CAPACIDADE DE ANÁLISE Percepção de todos os aspectos de um problema. Análise criteriosa das alternativas e possíveis soluções.	Percebe os diferentes aspectos que envolvem um problema. Analisa criteriosamente as alternativas para solução de um problema.						
FOCO EM RESULTADOS Comprometimento com as metas da Instituição, tomando providências e definindo prioridades, para que os objetivos sejam cumpridos e dentro do prazo esperado.	Cumprir metas e atividades de sua responsabilidade. Realiza as metas e atividades dentro dos prazos estabelecidos.						
PRÓ-ATIVIDADE E INICIATIVA Antecipação às situações e problemas. Busca de soluções visando o melhor para a Instituição.	Toma atitude para prevenir um problema antes que ele aconteça. Busca alternativas para situações do dia a dia, antes mesmo de ser solicitado.						

ANEXO II – CRITÉRIOS GERAIS PARA OS SERVIDORES QUE EXERCEM CARGO DE LIDERANÇA

COMPETÊNCIAS	INDICADORES	NUNCA	RARAMENTE	POUCAS VEZES	COM FREQUÊNCIA	MUITAS VEZES	TODAS AS VEZES
		0	0,075	0,15	0,225	0,3	0,375
RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO Capacidade de responder por suas ações e cumprir o que lhe é atribuído. Compromisso em realizar suas atividades com qualidade.	É responsável por cumprir as atividades que lhe são atribuídas. É comprometido em entregar as atividades com qualidade.						
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO Capacidade de planejar as atividades. Ordenação do trabalho de forma racional. Cumprimento de planos e	Planeja a execução de suas atividades diárias. Prioriza suas tarefas de acordo com o grau de importância.						
COMUNICAÇÃO E ARTICULAÇÃO Transmissão clara e objetiva de ideias. Articulação com os envolvidos no processo para alcançar os resultados pretendidos.	Expressa de forma clara, objetiva e ponderada as suas ideias. Articula-se com os demais para atingir os objetivos pretendidos de sua área.						
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS Disseminação de informações e conhecimentos. Compartilhamento de novas práticas com seus pares.	Dissemina na equipe as informações relacionadas ao trabalho. Compartilha seus conhecimentos, contribuindo com o aprendizado do colega.						
TRABALHO EM EQUIPE Busca de melhorias e soluções para situações da área, respeitando a opinião dos colegas e colaborando para a integração da equipe.	Colabora na busca das soluções mais adequadas para a equipe. Escuta com respeito as diferentes opiniões da equipe na tomada de decisão.						
CAPACIDADE DE ANÁLISE Percepção de todos os aspectos de um problema. Análise criteriosa das alternativas e possíveis soluções.	Percebe os diferentes aspectos que envolvem um problema. Analisa criteriosamente as alternativas para solução de um problema.						
FOCO EM RESULTADOS Comprometimento com as metas da Instituição, tomando providências e definindo prioridades, para que os objetivos sejam cumpridos e dentro do prazo esperado.	Cumprir metas e atividades de sua responsabilidade. Realiza as metas e atividades dentro dos prazos estabelecidos.						
PRÓ-ATIVIDADE E INICIATIVA Antecipação às situações e problemas. Busca de soluções visando o melhor para a Instituição.	Toma atitude para prevenir um problema antes que ele aconteça. Busca alternativas para situações do dia a dia, antes mesmo de ser solicitado.						

ANEXO III - CRITÉRIOS ESPECÍFICOS PARA OS SERVIDORES QUE EXERCEM CARGO DE LIDERANÇA

COMPETÊNCIAS	INDICADORES	NUNCA	RARAMENTE	POUCAS VEZES	COM FREQUÊNCIA	MUITAS VEZES	TODAS AS VEZES
		0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
LIDERANÇA Delegação responsável de tarefas. Estímulo e influência positiva para a equipe de trabalho.	Delega responsabilidades, preparando as pessoas para assumir desafios mais complexos.						
	Influencia positivamente sua equipe, estimulando-a no dia a dia de trabalho.						
VISÃO SISTÊMICA Visão do impacto das ações no todo. Percepção da relação entre as diferentes áreas da Instituição e contribuição com o desempenho eficaz do todo.	Conhece a importância de sua área dentro da Instituição como um todo.						
	Prevê o impacto de suas ações nas demais áreas de sua Instituição.						
GESTÃO DE PESSOAS Identificação e desenvolvimento de potencialidades. Reconhecimento e valorização dos méritos, visando manter a motivação na equipe.	Desenvolve os integrantes de sua equipe, de acordo com o potencial de cada um.						
	Reconhece e valoriza os méritos e realizações de cada integrante de sua equipe.						
TOMADA DE DECISÃO E IMPARCIALIDADE Imparcialidade e justiça na resolução de problemas com sua equipe. Assertividade e bom senso na solução de problemas.	Soluciona problemas e situações com ações assertivas.						
	É imparcial no agir com sua equipe no dia a dia de trabalho.						

ASSINATURA SERVIDOR: _____

DATA: _____

Anexo VII: PORTARIA SAD Nº 1.618

Diário Oficial do Estado de Pernambuco - Poder Executivo Recife, 14 de setembro de 2013

PORTARIA SAD Nº 1.618 DE 13 DE SETEMBRO DE 2013

O **SECRETÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO**, no uso de suas atribuições que lhe foram conferidas pelo Decreto nº 38.297, de 12 de junho de 2012;

CONSIDERANDO o disposto no Decreto nº 38.297, de 12 de junho de 2012, e alterações, que regulamenta a avaliação periódica de desempenho de que tratam as Leis Complementares nº 135, de 31 de dezembro de 2008, e nº 136, de 31 de dezembro de 2008,

RESOLVE:

Art. 1º O formato do Plano de Metas, constante do Anexo Único desta Portaria, deve ser utilizado no processo de Avaliação de Desempenho para progressão dos servidores estáveis do Poder Executivo Estadual integrantes dos Grupos Ocupacionais Gestão Pública e Gestão Autárquica ou Fundacional.

Art. 2º Cada órgão ou entidade de lotação do servidor avaliado deverá escolher uma, dentre as metas já consolidadas no referido órgão, como Meta Institucional para os fins do Plano de Metas de que trata esta Portaria.

Parágrafo Único. Os demais critérios do Plano de Metas devem permanecer inalterados para todos os órgãos ou entidades de lotação do servidor avaliado.

Art. 3º Para o critério de desenvolvimento profissional, serão consideradas válidas, desde que comprovadas através de certificados, as participações em conferências, seminários, congressos, encontros, fóruns, oficinas e cursos de capacitação nas seguintes áreas:

- I - sistemas aplicativos utilizados pelo Governo;
- II - gestão de pessoas;
- III - gestão de materiais, almoxarifado e patrimônio;
- IV - licitações e contratos;
- V - planejamento, finanças, orçamento e contabilidade;
- VI - legislação de pessoal, previdenciária e de imposto de renda;
- VII - comunicação;
- VIII - informática;
- IX - português;
- X - estatística;
- XI - desenvolvimento humano e comportamental;
- XII - marketing institucional;
- XIII - gestão da documentação, arquivo e protocolo;
- XV - desenvolvimento gerencial;
- XVI - redação oficial; e
- XVII - direito público.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Décio José Padilha da Cruz
Secretário de Administração

ANEXO ÚNICO – FORMATO DE PLANO DE METAS



MODELO DE PLANO DE METAS PARA OS GRUPOS OCUPACIONAIS GOGP/GOAF

META DE OCORRÊNCIAS FUNCIONAIS

CRITÉRIO	DEFINIÇÃO	INDICADOR	QUANTIDADE	PONTUAÇÃO
Assiduidade	Comparecimento regular e permanência no local de trabalho.	Ocorrência de faltas e/ou ausências injustificadas durante o ciclo avaliativo.	Nenhuma	1,5
			De 01 a 02	1
			De 03 a 05	0,5
			Acima de 05	0
Pontualidade	Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado.	Ocorrência de atrasos ou saídas antecipadas durante o ciclo avaliativo.	Nenhuma	1,5
			De 01 a 10	1
			De 11 a 20	0,5
			Acima de 20	0
Medidas Disciplinares	Penalidade com o intuito de dar oportunidade de correção de comportamento irregular e adequar a conduta aos princípios que regem as relações de trabalho no setor público.	Ocorrências de advertências e/ou punições durante o ciclo avaliativo.	Nenhuma	1,5
			1	1
			2	0,5
			Acima de 2	0

META DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

CRITÉRIO	DEFINIÇÃO	INDICADOR	QUANTIDADE	PONTUAÇÃO
Desenvolvimento profissional (como aluno ou instrutor)	Aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes através da busca contínua de capacitações e treinamentos relacionados às atividades profissionais.	Participação em conferências, seminários, congressos, encontros, fóruns, oficinas e cursos de capacitação relacionados com as atividades de trabalho.	Superior a 20h.	2
			Entre 16h e 20h.	1
			Entre 08h e 15h.	0,5
			Inferior a 08h.	0

META INSTITUCIONAL

CRITÉRIO	DEFINIÇÃO	INDICADOR	QUANTIDADE	PONTUAÇÃO
Meta Institucional	Definição da meta.	Definição do indicador.	Méta = 100%	3,5
			100% > méta ≥ 70%	2,5
			70% > méta ≥ 40%	1,5
			Méta < 40%	0