

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado

MABELL DIAS ÁVILA FREITAS

**ANÁLISE DE INDICADORES E METAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO
DOS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2024

MABELL DIAS ÁVILA FREITAS

**ANÁLISE DE INDICADORES E METAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO
DOS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Nairana Radtke Caneppele Bussler.

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Belo Horizonte
2024

FREITAS, Mabell Dias Ávila

F866a

Análise de indicadores e metas do plano de desenvolvimento dos gestores das escolas estaduais de Minas Gerais. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

95 p.

Orientadora: Dr^a. Nairana Radtke Caneppele Bussler

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Avaliação de Desempenho - Gestores Escolares – Indicadores - Plano de Desenvolvimento

I. Mabell Dias Ávila Freitas II. Centro Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamiatt de Almeida CRB6 3082

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **Mabell Dias Avila Freitas** REGISTRO Nº. **784** No dia **11/10/2024** às **9:00** horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**ANÁLISE DE INDICADORES E METAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS**". Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Nairana Radtke Caneppele Bussler**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **NAIRANA RADTKE CANEPELE BUSSLER**
Data: 28/10/2024 23:41:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

11/10/2024

Prof^a. Dr^a. **Nairana Radtke Caneppele Bussler**

Documento assinado digitalmente
 **RONALDO GOMES DULTRA DE LIMA**
Data: 29/10/2024 10:11:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. **Ronaldo Gomes Dutra de Lima**
Centro Universitário Prochitoriana Mackenzie

Documento assinado digitalmente
 **MICHELLE REGINA SANTANA DUTRA**
Data: 02/11/2024 20:04:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dr^a. **Michelle Regina Santana Dutra**
Centro Universitário Unihorizontes

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus e Nossa Senhora, por terem me proporcionado saúde, força e disposição para superar as diversas dificuldades enfrentadas durante esta jornada.

À minha orientadora Professora Dra. Nairana Radtke Caneppele Bussler, pela paciência e por acreditar na minha pesquisa. Deixo aqui minha eterna gratidão por compartilhar sua sabedoria, seu tempo e sua experiência.

Agradeço, também, a todos os professores da Universidade Unihorizontes, pois sem a base de ensino aplicada durante as aulas esta experiência não seria possível.

Ao meu marido, meu amigo, meu amado, Marcelo, uns dos grandes incentivadores desta jornada, meu exemplo de dedicação, paciência e inteligência, que sempre esteve do meu lado durante este percurso, me ajudando a ordenar as ideias e a dedicar-me para conclusão deste curso.

Aos meus filhos Mateus e Artur, pelo apoio, pela força e pelo amor incondicional. Amo vocês.

À minha família pela generosidade em momentos de estresse e, em especial, minha mãe Alzira e minha sogra Maria Inês, pela força e pelo companheirismo de sempre.

A todos os meus amigos e colegas do mestrado, por terem compartilhado comigo os inúmeros desafios que enfrentamos, sempre com espírito colaborativo, em especial: Raquel, Rosa, Norma, Josimar, Jair, Tatiane, Saulo, Kátia e Michael, pelo suporte e troca de conhecimentos.

A todos os meus colegas de trabalho pela motivação, incentivo e carinho, torcendo para meu sucesso.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por meio do Projeto Trilhas Educadores, o apoio para a realização da pesquisa.

A todos os funcionários da Universidade Unihorizontes, pela disponibilidade e costumeira ajuda.

Enfim, a todos vocês, o meu muito obrigada. Sem vocês, a realização deste sonho não seria possível.

RESUMO

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta essencial na gestão de pessoas, permitindo a integração entre as metas individuais com a meta institucional. O processo de escolha e evolução das metas individuais acordadas entre o gestor escolar e a chefia imediata é baseado em indicadores que expressam o desempenho dos processos desenvolvidos pela gestão escolar. Os indicadores são desdobrados em competências técnicas específicas vinculadas às atividades da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e diretamente relacionadas ao exercício do cargo de provimento em comissão do gestor escolar.

Aderência à linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Objetivo: Analisar o desempenho dos Gestores Escolares das Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A (SREA) em relação aos indicadores e às metas acordadas no Plano de Desenvolvimento da ADGE.

Teoria: Teoria do Estabelecimento de Metas.

Método: Neste trabalho foi utilizado o *software* estatístico gratuito, o Jamovi. Realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva e exploratória, de abordagem quantitativa com método de coleta de dados secundários.

Resultados: Os valores que apresentaram significância estatística foram aqueles avaliados na dimensão Pedagógica, com impacto no desempenho escolar relacionado às disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, em escolas consideradas grande, média e pequena, para as quais a ‘Frequência escolar’ apresentou o $p < 0,05$ (0,027), ‘Acompanhamento da aprendizagem’ apresentou $p < 0,05$ (0,023) e ‘Participação nas avaliações externas’ que apresentou o $p < 0,10$ (0,093). Os resultados indicaram que as escolas consideradas grandes tendem a ter melhor frequência dos estudantes e acompanhamento da aprendizagem em comparação com as escolas pequenas.

Contribuições teóricas e metodológicas: Os resultados da pesquisa apresentam uma correlação entre os indicadores e metas acordadas, visando atender às necessidades de toda comunidade escolar envolvida, pois focaliza o planejamento, direção, organização e controle dos processos e métodos de ensino e aprendizagem.

Contribuições sociais: O estudo visa contribuir com a gestão escolar e os desafios do gestor como responsável por atingir as metas acordadas, utilizando indicadores de aprendizagem, promovendo uma visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestores Escolares. Indicadores. Plano de Desenvolvimento.

ABSTRACT

Performance Assessment is an essential tool in people management, enabling integration between individual and institutional goals. The process of selecting and developing individual goals agreed upon between the school manager and the immediate supervisor is based on indicators that express the performance of the processes developed by the school management. The indicators are broken down into specific technical competencies linked to the activities of the Minas Gerais State Department of Education (SEE/MG) and directly related to the performance of the position of school manager.

Adherence to the line of research: Power Relations and Organizational Dynamics.

Objective: To analyze the performance of School Managers of State Schools of the Metropolitan Regional Education Superintendence A (SREA) in relation to the indicators and goals agreed upon in the ADGE Development Plan.

Theory: Goal Setting Theory.

Method: This study used the free statistical software Jamovi. A descriptive and exploratory research was conducted, with a quantitative approach and a secondary data collection method.

Results: The values that presented statistical significance were those evaluated in the pedagogical dimension, with an impact on school performance related to the subjects of Portuguese Language and Mathematics, in schools considered large, medium and small, for which school attendance presented $p < 0.05$ (0.027), monitoring of learning presented $p < 0.05$ (0.023) and participation in external evaluations presented $p < 0.10$ (0.093). The results indicated that schools considered large tend to have better student attendance and learning monitoring compared to small schools.

Theoretical and methodological contributions: The results of the research present a correlation between the indicators and agreed goals, aiming to meet the needs of the entire school community involved, as it focuses on the planning, direction, organization and control of teaching and learning processes and methods.

Social contributions: The study aims to contribute to school management and the challenges faced by managers as those responsible for achieving agreed goals, using learning indicators, promoting a social vision of their work and high expectations regarding their educational results, as a condition for ensuring social quality in the education and learning of students.

Keywords: Performance Evaluation. School Managers. Indicators. Development Plan.

RESUMEN

La Evaluación del Desempeño es una herramienta esencial en la gestión de personas, permitiendo la integración entre los objetivos individuales e institucionales. El proceso de elección y evolución de los objetivos individuales acordados entre el director escolar y el supervisor inmediato se basa en indicadores que expresan el desempeño de los procesos desarrollados por la dirección escolar. Los indicadores se desglosan en competencias técnicas específicas vinculadas a las actividades de la Secretaría de Educación del Estado de Minas Gerais (SEE/MG) y directamente relacionadas con el ejercicio del rol de provisión en un comité gestor escolar.

Adhesión a la línea de investigación: Relaciones de poder y dinámica de las organizaciones.

Objetivo: Analizar el desempeño de los Directores Escolares de los Colegios Estatales de la Superintendencia de Educación Regional Metropolitana A (SREA) en relación a los indicadores y metas acordadas en el Plan de Desarrollo de la ADGE.

Teoría: Teoría del establecimiento de metas.

Método: En este trabajo se utilizó el software estadístico gratuito Jamovi. Se realizó una investigación descriptiva, exploratoria, con enfoque cuantitativo utilizando un método de recolección de datos secundarios.

Resultados: Los valores que presentaron significación estadística fueron los evaluados en la dimensión pedagógica, con impacto en el rendimiento escolar relacionado con las asignaturas de Lengua Portuguesa y Matemática, en escuelas consideradas grandes, medianas y pequeñas, para las cuales la asistencia escolar presentó $p < 0,05$ (0,027), el seguimiento del aprendizaje presentó $p < 0,05$ (0,023) y la participación en evaluaciones externas presentó $p < 0,10$ (0,093). Los resultados indicaron que las escuelas consideradas grandes tienden a tener una mejor asistencia estudiantil y seguimiento del aprendizaje en comparación con las escuelas pequeñas.

Aportes teóricos y metodológicos: Los resultados de la investigación presentan una correlación entre los indicadores y metas acordadas, buscando satisfacer las necesidades de toda la comunidad escolar involucrada, ya que se enfoca en la planificación, dirección, organización y control de los procesos y métodos de enseñanza y aprendizaje.

Contribuciones sociales: El estudio pretende contribuir a la gestión escolar, y los desafíos del directivo como responsable del logro de las metas acordadas, utilizando indicadores de aprendizaje, promoviendo una visión social de su trabajo y altas expectativas en relación a sus resultados educativos, como condición para garantizar la calidad social en la formación y el aprendizaje de los estudiantes.

Palabras clave: Evaluación del desempeño. Directivos escolares. Indicadores. Plan de desarrollo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Representação gráfica da relação entre os construtos da Gestão Escolar.....44

LISTA DE TABELA

Tabela 1	Tipos e Metodologias de Avaliação de Desempenho (AD).....	26
Tabela 2	Códigos e Descrição do indicador da Gestão Pedagógica.....	33
Tabela 3	Códigos e Descrição do indicador da Gestão Administrativa-Financeira....	35
Tabela 4	Códigos e Descrição do indicador da Gestão de Pessoa.....	37
Tabela 5	Escolas Estaduais da Circunscrição da SRE Metropolitana A	41
Tabela 6	Distribuição dos indicadores em relação aos construtos.....	42
Tabela 7	Quantidade de escolas por tamanho.....	46
Tabela 8	Padrões de Desempenho.....	48
Tabela 9	Tamanho das escolas por desempenho escolar.....	50
Tabela 10	ANOVA entre o desempenho de aprendizagem e o tamanho das escolas....	52
Tabela 11	ANOVA entre o desempenho escolar e o tamanho das escolas.....	53
Tabela 12	Teste <i>post-hoc</i> entre o desempenho escolar e o tamanho das escolas.....	54
Tabela 13	Matriz de correlação entre as variáveis de desempenho.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
ADE	Adicional de Desempenho
ADGP	Avaliação de Desempenho do Gestor Público
ADGE	Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
ADIE	Avaliação de Desempenho dos Analistas Educacionais/Inspetores Escolares
AED	Avaliação Especial de Desempenho
ANOVA	Análise de Variância
ANE/IE	Analista Educacional/Inspetor Escolar
CAEd/UFJF	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
DED	Diário Escolar Digital
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DEGEP	Diretoria de Gestão de Pessoal
DIAD	Diretoria de Avaliação e Desempenho
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE A/B	Diretoria Educacional e Pedagógica
DIREA	Diretoria Educacional
DIREB	Diretoria Pedagógica
EEB	Especialista de Educação Básica
EF	Ensino Fundamental
EM	Ensino Médio
EUA	Estados Unidos da América
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
PD	Plano de Desenvolvimento
PEB	Professor da Educação Básica
PGDI	Plano de Gestão do Desempenho Individual
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PROAD	Programa da Avaliação de Desempenho
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
SDA	Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SG	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública
SISAD	Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SREA	Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TEM	Teoria de Estabelecimento de Metas

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão de português da dissertação de Mestrado intitulada **“ANÁLISE DE INDICADORES E METAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS”**, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **MABELL DIAS ÁVILA FREITAS** contendo 95 (noventa e cinco) páginas, assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-12

Elementos textuais

- Introdução: pp. 13-19
- Referencial Teórico: pp. 19-37
- Procedimentos Metodológicos: pp. 37-46
- Apresentação dos Resultados: pp. 46-59
- Discussão dos Resultados: pp. 59-62
- Conclusões: pp. 62-67

Elementos pós-textuais: pp. 68-95

ITENS DA REVISÃO:

– Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 18 de setembro de 2024.



Revisora Prof^a Débora dos Passos Laia

- . Licenciatura em Letras (Port./Inglês) – PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC
- . Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB
- . Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Apresentação do tema	13
1.2 Problema e questão central de pesquisa	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificativa	17
1.5 Adequação à linha de pesquisa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Teoria do Estabelecimento de Metas	19
2.2 O Processo de Avaliação de Desempenho.....	21
2.2.1 Caminho percorrido pelo Processo de Avaliação de Desempenho nas Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais, Unidade Central e Escolas Estaduais.....	22
2.2.1.1 Avaliação de Desempenho Individual (ADI).....	27
2.2.1.2 Avaliação Especial de Desempenho (AED)	28
2.3 Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE)	29
2.4 Dimensão da Gestão Pedagógica	31
2.5 Dimensão da Gestão Administrativa-Financeira.....	34
2.6 Dimensão da Gestão de Pessoas	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa.....	37
3.2 Universo Amostral e Objeto de Estudo	39
3.3 Coleta de Dados	42
3.4 Relação entre os Construtos	43
3.5 Análise e Interpretação dos Dados.....	44
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	46
4.1 Caracterização do perfil da amostra	46
4.2 Análise Estatística do Desempenho entre grupos	51
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
6 CONCLUSÕES	62
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICES	78
Apêndice A – Carta-Convite ao Gestor Escolar	78
Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para o Gestor	79
Apêndice C - Formulários Obrigatórios no Processo de ADI e AED	82
Apêndice D - Cronograma da Avaliação de Desempenho – ciclo 2023	95

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Na transição da gestão do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, entre os governos de Itamar Franco e Aécio Neves, em 2002, foi implantado um programa de reforma na administração pública do estado, conhecido como ‘Choque de Gestão’, diante da necessidade de solucionar os problemas econômicos, fiscais e administrativos-institucionais enfrentados pelo estado. Para melhor desenvolver a reforma administrativa, foi utilizado um instrumento de avaliação de desempenho contendo indicadores, denominado ‘Acordo de Resultados’, que consistiu em estabelecer metas e resultados esperados entre o Poder Executivo e os servidores públicos do estado de Minas Gerais, para acompanhar o desempenho desses servidores. Nesse sentido, o ‘Choque de Gestão’, assim como o ‘Acordo de Resultados’ se caracteriza como ferramenta gerencial que busca melhorias, como por exemplo a bonificação financeira para o servidor, por meio de uma política de remuneração variável, com a concessão de vantagens decorrentes da avaliação de desempenho institucional e individual. Tais vantagens constituíram-se no prêmio por produtividade e no Adicional de Desempenho (ADE) (Neto & de Assis, 2010; Gonzaga et al., 2017).

Segundo Gonzaga et al. (2017), os indicadores de desempenho podem sofrer modificações no decorrer do processo de avaliação, devido às características relacionadas à estrutura das organizações, como tamanho e mudança na gestão, caracterizando inovação e alternância de ferramentas gerenciais. As modificações influenciam no estabelecimento de metas e indicadores utilizados para avaliar o desempenho, o que pode se tornar uma dificuldade para subsidiar esta avaliação e o atingimento das metas e resultados esperados. Para Ruggiero (2020), a motivação sustenta e guia as ações do indivíduo que, quando motivado, persiste na realização de suas atividades até alcançar os objetivos. A maior fonte de motivação consiste em definir metas e objetivos específicos que colaboram com o desempenho.

De acordo com a Teoria do Estabelecimento de Metas (TEM), desenvolvida por Locke e Latham (1990), a definição de metas é uma estratégia motivacional em que algumas pessoas têm melhor desempenho nas tarefas de trabalho do que outras. Essa teoria aborda a questão da motivação, na qual quanto maior o objetivo, maior ainda será o desempenho. Para que o estabelecimento de metas seja extremamente eficaz, estas devem estar alinhadas, como por exemplo, para os gestores escolares ao estabelecer as metas individuais (Latham, 2012). As

metas estabelecidas na Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE) direcionam a atenção dos gestores escolares, aumentando o esforço em direção a um objetivo, que é melhorar a educação pública estadual. Assim, estas podem ser fáceis ou difíceis, específicas ou gerais, constituindo uma estratégia motivacional que influencia o desempenho de pessoas (Pérez-Ramos, 1990).

Ao alinhar as metas individuais dos gestores com as metas institucionais, a metodologia de avaliação de desempenho contribui para a eficiência na gestão pública e para a identificação das competências necessárias para a atuação dos gestores escolares em cada dimensão da Gestão Escolar, a saber, 'Pedagógica', 'Administrativa-Financeira' e de 'Pessoal' (Lück, 2009; Silva et al., 2018).

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que auxilia na gestão de pessoas, permitindo a integração entre as metas individuais com a institucional, de forma a verificar se as competências estão fortalecidas, bem como identificar aquelas que deverão ser aperfeiçoadas (Bastos & Tosta, 2019). O processo de escolha e evolução das metas individuais acordadas entre o gestor escolar e a chefia imediata baseia-se em indicadores que expressam o desempenho dos processos desenvolvidos pela gestão escolar (Resolução nº 4.710, 2022). Os indicadores são desdobrados em competências técnicas específicas vinculadas às atividades da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e diretamente relacionadas com o exercício do cargo de provimento em comissão de diretor de escola. Estes indicadores visam orientar a estratégia de ação do gestor avaliado e seu acompanhamento (Resolução nº 10.167, 2020).

Baseada em um modelo de gestão por competências, a metodologia da ADGE visa propiciar o crescimento profissional e aprimorar a atuação dos gestores, contribuindo para a melhoria dos serviços públicos prestados pelos órgãos e entidades. O acompanhamento dos resultados da ADGE nos processos de gestão escolar permite uma melhoria da aprendizagem, a permanência dos estudantes e o correto fluxo escolar (Resolução nº 10.167, 2020).

Nesse sentido, o presente estudo buscou avaliar os resultados dos indicadores que expressam o desempenho dos processos desenvolvidos pela gestão escolar, relacionando-os com as metas acordadas em cada dimensão da metodologia de avaliação de desempenho da SEE/MG que possam influenciar no aperfeiçoamento e eficiência dessa gestão. A metodologia ADGE, estabelecida pela Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.167, de 20 de maio de 2020, foi criada com a finalidade de acompanhar e avaliar o desempenho dos gestores escolares, reconhecendo a importância estratégica desses atores na rede estadual de ensino de Minas

Gerais. A atuação do gestor escolar nas dimensões ‘Pedagógica’, ‘Administrativa-Financeira’ e de ‘Pessoal’ produz fortes efeitos na garantia do direito à educação de qualidade aos estudantes (Silva et al., 2022).

1.2 Problema e questão central de pesquisa

Ao assumir a gestão da escola, o gestor escolar deve estar comprometido com a implementação de uma gestão que abranja as áreas Administrativa e Financeira, de Pessoal e Pedagógica, com base na gestão democrática, participativa, transparente e com foco nos resultados de aprendizagem dos alunos. Além disso, deve assumir a responsabilidade de executar um plano de ação para a escola e desenvolver avaliações pedagógicas que visem melhorar e aprimorar os indicadores educacionais, alinhando as metas individuais com as institucionais (Resolução nº 10.167, 2020).

A busca pelo alcance das metas acordadas exige esforço. Quando são examinados os objetivos que o gestor estabeleceu para si mesmo, fica claro que ele assumiu o compromisso de alcançá-los e, de acordo com a Teoria do Estabelecimento de Metas, o esforço e o desempenho variam de acordo com a dificuldade da meta, ou seja, quanto mais difícil a meta, maior o esforço em direção ao objetivo (Locke & Latham, 1990).

No sistema de gestão, o modelo de responsabilização é baseado em parâmetros inspirados em outros países, como Portugal e EUA. Esse modelo inclui a definição de objetivos educacionais, metas pré-estabelecidas, sistema de avaliação, incentivos e monitoramento. A responsabilização ocorre mediante assinatura de um termo de compromisso que estabelece a responsabilidade aos gestores escolares pelos resultados educacionais. Nesse sentido, o diretor e a escola são considerados os principais responsáveis pelos resultados, enquanto o Estado é visto como corresponsável. Esse modelo se baseia na definição de objetivos educacionais e metas específicas, além de contar com um sistema de avaliação, incentivos e monitoramento (Silva & Brennan, 2018).

Assim, a avaliação de desempenho no setor público busca aprimorar a qualidade e a eficiência dos serviços, fornecendo indicadores de resultados que permitam trabalhar com as diferenças dos gestores. A avaliação está diretamente ligada à produtividade, pois assim o gestor pode se sentir motivado ou não e, conseqüentemente, isso influenciará o seu desempenho. Portanto, para que haja uma boa gestão, deve-se trabalhar na busca por resultados

de forma coletiva, incentivado e qualificando os gestores no sentido de melhorar suas entregas ao destinatário final, a sociedade (de Andrade & Cordeiro, 2022).

Nesse sentido, a questão norteadora deste estudo é: Qual o desempenho dos Gestores Escolares das Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A (SREA) em relação aos indicadores e às metas acordadas no Plano de Desenvolvimento da ADGE?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o desempenho dos Gestores Escolares das Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A (SREA) em relação aos indicadores e às metas acordadas no Plano de Desenvolvimento da ADGE.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Mensurar os resultados dos indicadores da dimensão ‘Pedagógica’ que expressam o desempenho dos processos desenvolvidos pela gestão escolar, relacionando-os com as metas acordadas entre os gestores escolares e a chefia imediata da SRE A, no ciclo 2023.
2. Mensurar os resultados dos indicadores da dimensão ‘Administrativa-Financeira’ que expressam o desempenho dos processos desenvolvidos pela gestão escolar, relacionando-os com as metas acordadas entre os gestores escolares e a chefia imediata da SRE A, no ciclo 2023.
3. Mensurar os resultados dos indicadores da dimensão de ‘Pessoal’ que expressam o desempenho dos processos desenvolvidos pela gestão escolar, relacionando-os com as metas acordadas entre os gestores escolares e a chefia imediata da SRE A, no ciclo 2023.
4. Comparar o resultado dos indicadores e metas acordadas com o Plano de Desenvolvimento entre as três dimensões.

1.4 Justificativa

O gestor escolar atua significativamente no desempenho dos alunos. Um ambiente de aprendizagem positivo leva a um maior envolvimento dos alunos, a uma melhor colaboração dos professores e obtenção de melhores resultados acadêmicos. O gestor escolar é responsável por organizar e conduzir o trabalho de todos para criar um ambiente educacional que estimule os alunos a aprender e a se desenvolver da melhor forma possível. Como um processo social, a educação se assenta sobre fundamentos, princípios e diretrizes para norteá-lo e dar unidade e consistência às ações educacionais promovidas pelas escolas, na promoção da formação e aprendizagem (Lück, 2009).

Estudos que estabeleçam correlação entre indicadores e metas acordadas no Plano de Desenvolvimento de gestores escolares são escassos. No âmbito da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A (SREA) não foram encontrados estudos acadêmicos que façam a correlação dos indicadores e metas das dimensões: Pedagógica, Administrativa-Financeira e de Pessoal. Os resultados das análises deste estudo poderão demonstrar os pontos positivos e negativos das dimensões avaliadas. Além disso, poderão subsidiar o desenvolvimento de ações corroborativas relacionadas aos indicadores e suas competências, de forma a aperfeiçoar o processo de gestão escolar.

Este presente estudo justifica-se por pretender demonstrar as fragilidades das dimensões avaliadas, cujas metas porventura não tenham sido atingidas e, desse modo, propor ações para que o gestor escolar possa rever suas práticas e funções. Nesse sentido, os indicadores implicam a mensuração do desempenho da gestão escolar e comportam-se como um vetor de desempenho e de resultados para a melhoria das escolas (Galvão et al., 2011).

A fim de subsidiar este estudo, realizou-se uma busca na literatura científica nas bases *SPELL*, *SciELO* (periódicos) e periódicos CAPES, utilizando como palavras-chaves ‘Escolas Estaduais’, ‘Plano de Desenvolvimento’, ‘Avaliação de Desempenho’, ‘Gestores Escolares’ e ‘Indicadores’ com auxílio do operador booleano (E), sempre correlacionando os dois primeiros como referência, no seguinte formato, (‘Escolas Estaduais’ e ‘Avaliação de Desempenho’), (‘Escolas Estaduais’ e ‘Plano de Desenvolvimento’), (‘Escolas Estaduais’ e ‘Gestores Escolares’), (‘Escolas Estaduais’ e ‘Indicadores’), porém, não foi encontrado artigo algum relacionado aos temas. Ao pesquisar com as palavras-chaves (‘Avaliação de Desempenho’ e ‘Indicadores’) foi encontrado apenas um artigo. Continuou-se a busca com as palavras-chaves (‘Avaliação de Desempenho’ e ‘Gestores Escolares’), (‘Avaliação de Desempenho’ e ‘Plano de

Desenvolvimento’), (‘Plano de Desenvolvimento’ e ‘Gestores Escolares’), (‘Plano de Desenvolvimento’ e ‘Indicadores’), (‘Escolas Estaduais’ e ‘Avaliação de Desempenho’ e ‘Estratégia’) e (‘Escolas Estaduais’ e ‘Avaliação de Desempenho’ e ‘Inovação’).

Ao realizar a busca avançada, foi encontrado um documento adequado para a pesquisa, utilizando-se as palavras-chave, (‘Avaliação de Desempenho’ e ‘Indicadores’), na base *SPELL*, sendo que nas demais não foi encontrado documento algum, demonstrando assim a viabilidade da presente pesquisa. Além disso, o estudo configura-se como viável tendo em vista que os dados da avaliação de desempenho dos gestores escolares são acessíveis e os resultados dos indicadores são públicos. O período recortado para esta pesquisa se restringiu entre os meses de fevereiro a novembro de 2020 a 2023, considerando-se que a metodologia ADGE foi implementada somente a partir de 2020.

1.5 Adequação à linha de pesquisa

Este trabalho está inserido na linha de pesquisa de Relações de Poder e Dinâmica das Organizações. As relações de poder dentro das organizações são fundamentais para entender a dinâmica organizacional que pode ser vista como as estruturas internas que influenciam o comportamento e a eficácia organizacional. Além disso, a dinâmica do poder nas organizações pode ser analisada através da perspectiva das relações, por exemplo, de gênero (Cappelle et al., 2004).

A concepção da relação de poder é algo que circula, que funciona em cadeia, sendo exercido em rede. Nas suas dimensões, as pessoas não só constroem a dinâmica social, mas estão em posição de exercer o poder e de sofrer sua ação e seus efeitos. No campo das relações sociais, o poder pode ser compreendido como a capacidade tanto de agir quanto de produzir comportamentos específicos em direção à consecução dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, o poder nas organizações deve ser abordado como um fenômeno que emerge do processo de interação social provocado pelas práticas organizacionais (Brito et al., 2001).

O poder exercido pelas instituições caracteriza-se como forma de ordenação, arbitragem e delimitação, um poder que é baseado na lei. Tais instituições passam a ser consideradas defensoras da justiça e, por isso, ocorre a aceitação social. Sob esta perspectiva, o poder é designado por meio de um contrato social entre os homens e seus soberanos, ou seja, troca-se

o poder pela segurança e a justiça. No âmbito organizacional o poder pode ser visto como uma forma de controlar os comportamentos adversos (Aguiar et al., 2007).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria do Estabelecimento de Metas - TEM

A Teoria do Estabelecimento de Metas (TEM) é um fenômeno que busca compreender como as metas influenciam o comportamento humano e como elas podem ser usadas para melhorar o desempenho e o compromisso para o seu alcance. Esta teoria, desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham (1990), baseia-se na ideia de que objetivos desejados e desafiadores levam a um maior esforço para atingi-los, sendo esse o conceito de ‘valores’ que os autores estabelecem, pois, a importância que a pessoa atribui ao objetivo influencia o desejo de alcançá-lo. Ao definir as metas é importante que estas sejam precisas, mensuráveis, alcançáveis e relevantes, devem ser desafiadoras, mas não impossíveis, para estimular a motivação. A TEM enfatiza a importância do processo de *feedback*, que é a informação sobre o caminho percorrido e o resultado da ação e tem como propósito reforçar o comportamento, corrigir os erros, ajustar as metas e recomeçar. O *feedback* deve ser frequente, específico, construtivo e compatível com a meta, permitindo que os indivíduos ajustem seus esforços para alcançar um melhor desempenho (Pérez-Ramos, 1990).

A Teoria do Estabelecimento de Metas é uma das principais teorias e técnicas cognitivistas da motivação no trabalho. Fundamentada na premissa de que os objetivos conscientes afetam a ação, a teoria parte da ideia de que as metas e objetivos interferem na motivação e no desempenho, ainda que não constituam, em si, fatores motivacionais. É da insatisfação e do desejo de reduzir a diferença entre o real e o ideal que surge o motivo em direção ao objeto, estabelecendo a intenção de lutar por um objetivo. A TEM pressupõe que metas específicas e difíceis conduzem a um melhor desempenho do que metas gerais, fáceis e vagas, do tipo ‘faça o seu melhor’ (Godoi, 2009).

O desempenho dos indivíduos no cumprimento das metas pode ser afetado de três maneiras: (1) as pessoas são motivadas a exercerem esforços em vista das dificuldades ou demandas apresentadas pelas metas que energizam o desempenho; (2) metas difíceis exigem maior esforço do que as metas fáceis, motivando os indivíduos a persistirem na execução de suas atividades por mais tempo; (3) o estabelecimento de metas claras e específicas melhora o

foco no desempenho, levando a comportamentos e resultados relevantes. Dessa forma, a decisão de se atuar para atingir a meta é automaticamente influenciada pelos mecanismos de esforço, persistência e foco no desempenho, refletindo no comprometimento do indivíduo para realização das tarefas (Locke & Latham, 1990; Latham, 2012).

A Teoria do Estabelecimento de Metas também enfatiza a diferença entre metas de desempenho e metas de aprendizagem. As metas de desempenho referem-se a atingir um determinado nível de desempenho, como vencer uma competição ou tirar uma boa nota em um exame. Os objetivos das metas de aprendizagem centram-se na aquisição de novos conhecimentos e competências, independentemente do resultado final. A combinação de metas de desempenho com metas de aprendizagem pode ser mais eficaz na melhoria do desempenho. Além disso, é importante aumentar a autoeficácia das pessoas, ou seja, sua confiança na capacidade de mobilizar para realizar tarefas e alcançar metas. Sendo assim, é específica para cada tarefa e não está necessariamente relacionada à autoestima. Portanto, uma pessoa pode ter baixa autoestima, mas alta autoeficácia em uma determinada atividade, podendo ser trabalhada para aumentar o desempenho com a meta estabelecida (Latham, 2012).

O autor Kami (2020) considera que as metas mais difíceis ocasionam melhores resultados, as específicas e explícitas regulam o desempenho, e as específicas e difíceis conduzem a um desempenho alto. O compromisso com as metas é maior quando estas são específicas, difíceis e quando o indivíduo se convence de que a meta é importante ou atingível. O estabelecimento de metas ocorre na fase da motivação, entendida como um processo sujeito a oscilações e influenciado por fatores pessoais, socioculturais e contextuais.

As metas exercem forte efeito no desempenho das pessoas que monitoram o progresso avaliando a chamada discrepância meta-desempenho, o que lhes dá uma noção de quão satisfeitos estão com seu desempenho na tarefa. Esta satisfação no desempenho da tarefa não é apenas importante por si só, mas também representa uma parte essencial do construto maior de satisfação no trabalho e, além disso, forma a base para ajustar o estabelecimento de metas individuais. Os padrões de metas mínimas estabelecem um ponto de referência básico que precisa pelo menos ser alcançado, já os padrões de objetivos máximos fornecem um ponto de referência que pode ser idealmente alcançado. Dessa forma, as diferenças entre os padrões de metas mínimos e máximos têm consequências importantes para a relação entre desempenho e satisfação com a tarefa. Assim, a forma como as metas são comunicadas altera os efeitos que elas têm no desempenho (Giessner et al., 2020).

A Teoria do Estabelecimento de Metas também influencia a gestão do desempenho, na qual o uso de metas específicas e desafiadoras produzem maiores efeitos. A gestão de desempenho, juntamente com a utilização de indicadores, é uma ferramenta utilizada por gestores para auxiliar na identificação de necessidades de melhoria, tendo como base o planejamento estratégico. Nesse sentido, utilizam-se indicadores que descrevam as características específicas, necessidades e circunstâncias únicas, a fim de garantir a eficiência e eficácia do desempenho, sendo que cada gestor tem sua contingência e suas particularidades para gerir seu desempenho (Martins & Ensslin, 2021).

O estabelecimento das metas se configura como os resultados esperados ou o comportamento final que se deseja alcançar após a determinação dos objetivos. Assim, é relevante que as metas postas sejam instituídas em conjunto, bem como o esclarecimento de todas as dúvidas, pois a pessoa que esteja envolvida neste processo terá maior probabilidade de alcançar seus objetivos. O registro e o monitoramento dos resultados esperados possibilitam obter indicadores capazes de apontar o quanto o gestor contribuirá para o atendimento das necessidades apresentadas por aqueles que demandam seus cuidados (Matheus et al., 2024).

2.2 O Processo de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um conjunto de indicadores que apresentam dados e informações, quantitativas ou qualitativas, e que expressam o desempenho de processos, em termos de eficiência ou eficácia, permitindo acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-los com as metas acordadas. Entender como ocorrem os processos de escolha e evolução de tais metas e indicadores pode influenciar a qualidade dos serviços e das informações reportados para a comunidade, e tais dados podem ser utilizados na formulação de novas políticas públicas (Gonzaga et al., 2017).

Segundo Silva et al. (2018), a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que contribui para a eficiência e identifica a aptidão do gestor, uma vez que são justamente estes os responsáveis por todo o processo organizacional. O modelo que se destaca por promover a integração de pessoas com a organização é a gestão de pessoas por competências. O termo ‘competência’ é utilizado para designar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os indivíduos detêm. O conhecimento corresponde ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida e apresenta aquilo que é esperado da atuação. A habilidade

está relacionada ao uso produtivo do conhecimento, ao saber utilizá-lo em ações, sendo que as habilidades podem ser classificadas como intelectuais ou motoras.

Com o foco no controle dos resultados, a administração pública visa aumentar a qualidade e reduzir custos na prestação de serviços ao público. Esse modelo de gestão direciona os serviços prestados para a comunidade que passou a demandar mais sobre seus direitos e deveres e reclama por uma gestão pública mais eficiente. Dessa forma, a administração pública passou a ter uma constante preocupação na avaliação de desempenho dos servidores para que haja uma melhoria nos serviços prestados (de Andrade & Cordeiro, 2022).

O processo de avaliação de desempenho é aplicado tanto no setor público quanto no privado. Alguns estudos demonstram que a avaliação de desempenho no setor público apresentou resultados positivos (Cruz & Junior, 2020; de Andrade & Cordeiro, 2022; Guimarães et al., 2024). Outros estudos apontam que o setor privado utiliza essa ferramenta para melhoria dos processos gerenciais (Bueuren et al., 2020; G. M. & Toledo, 2020).

2.2.1 Caminho percorrido pelo Processo de Avaliação de Desempenho nas Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais, Unidade Central e Escolas Estaduais

O processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) consiste em uma avaliação sistemática e constante, com o intuito de reconhecer e valorizar o desempenho efetivo dos servidores, além de identificar oportunidades para aprimoramento profissional, melhorar o desempenho do servidor e alinhar as metas individuais com as institucionais (Decreto nº 44.559, 2007).

De acordo com o Decreto nº 43.672 (2003), o objetivo da Avaliação de Desempenho é identificar as necessidades de capacitação do servidor, fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos, possibilitando o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação com suas chefias, além de contribuir para o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas habilidades, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência.

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), no âmbito do estado de Minas Gerais, é responsável por coordenar e orientar todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual que participam do processo de Avaliação e Desempenho (DIAD, 2019).

Na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG) atua no nível estratégico, emitindo diretrizes técnicas e políticas na implantação e implementação do processo de avaliação de desempenho dos servidores em exercício na SEE/MG (DIAD, 2019).

A Diretoria de Avaliação e Desempenho (DIAD), subordinada à Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA), atua no nível estratégico e gerencial, coordenando a operacionalização das ações do processo de Avaliação de Desempenho nas Unidades Centrais, Regionais e Escolas Estaduais (DIAD, 2019). Nas Superintendências Regionais de Ensino (SRE's), as ações de implementação do processo de Avaliação de Desempenho são de responsabilidade da chefia imediata, sob a coordenação da Diretoria de Pessoal (DIPE), através do Gestor Setorial (DIAD, 2019).

É essencial que os registros da Avaliação de Desempenho sejam realizados com precisão e confiabilidade, com a inserção destes no Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho (SISAD), mantido pela SEPLAG. A Diretoria de Avaliação e Desempenho fica responsável pelo Programa da Avaliação de Desempenho (PROAD) que objetiva fornecer apoio à execução e acompanhamento do procedimento de avaliação dos servidores atuantes nas diferentes áreas e setores da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais (DIAD, 2019).

A Lei Complementar n° 71 (2003) instituiu a avaliação periódica de desempenho individual (ADI) para todos os servidores ocupantes de cargo efetivo e os detentores de função pública que abrange cargo de provimento efetivo e, posteriormente, regulamentado pelo Decreto n° 43.672 (2003). O Decreto n° 43.764 (2004) regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho (AED) dos servidores em estágio probatório. Posteriormente, a Resolução n° 7.110 (2009) normatizou o processo, tanto a ADI quanto a AED, para os servidores em exercício na Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, e na sequência a Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n° 10.416 (2021) altera o *caput* do art. 6° da Resolução n° 7.110 (2009).

O Decreto n° 44.986 (2008) determinou a Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP) para ser aplicada a todos os servidores efetivos, ocupantes de função pública ou recrutamento amplo que exercem cargo em comissão de direção ou de chefia. Porém, na SEE/MG, somente a partir de 2012, os diretores em exercício na Unidade Central e nas 47 Superintendências Regionais de Ensino passaram a ser avaliados pela ADGP. O Plano de Desenvolvimento (Anexo VII) deve ser elaborado pela chefia imediata em conjunto com o gestor, preferencialmente, no início do período avaliatório para identificação das ações de

desenvolvimento que deverão ser priorizadas durante o ciclo avaliatório de referência, considerando o perfil das competências gerenciais. O ciclo avaliatório refere-se ao período de um ano, contado a partir do início de cada ano.

A Avaliação por Competência dos servidores da administração estadual foi instituída pela Resolução SEPLAG n° 001 (2013), incluindo aqueles em exercício na Unidade Central da SEE/MG e nas sedes das 47 SRE's. Assim, em 2014, iniciou-se uma nova proposta de avaliação para os servidores administrativos da SEE/MG, que por meio da Resolução SEPLAG n° 042 de 2021, formalizou a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores.

O processo de Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores é formalizado com o preenchimento do Plano de Gestão do Desempenho Individual - PGDI (Anexo VIII) pela chefia imediata juntamente com o servidor no início do ciclo avaliatório. Depois deste processo, seguindo um cronograma previamente estabelecido, as chefias imediatas, juntamente com o servidor, realizam pelo menos um acompanhamento para avaliação das competências atingidas, identificando fatos e ocorrências ao longo do ciclo avaliatório, relacionadas ao desenvolvimento do servidor. O ciclo avaliatório finaliza com o preenchimento do Termo de Avaliação e, após o preenchimento, a chefia imediata realiza a notificação do servidor acerca do resultado de sua Avaliação de Desempenho por Competências, através do sistema SISAD (Resolução SEPLAG n° 042, 2021).

Os procedimentos de assinatura e ciência eletrônica pelo servidor referente à realização das etapas ocorrerão em meio eletrônico, via SISAD, e logo após o servidor será notificado por *e-mail* informando-o sobre pendências relativas à realização de procedimento de assinatura e/ou ciência no acesso do servidor, que devem ser sanadas para cumprimento de etapas pertinentes ao processo de avaliação (Resolução SEPLAG n° 043, 2020).

Em 2020, a Resolução n° 10.167 instituiu os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE), e com a Resolução SEPLAG n° 043 (2020) estabeleceu os procedimentos pertinentes à assinatura e à ciência do servidor, por meio eletrônico, via SISAD, após a realização de cada etapa, conforme demonstrado no cronograma (Apêndice D), do processo de Avaliação de Desempenho.

Já a metodologia da Avaliação de Desempenho dos Analista Educacionais/Inspetores Escolares (ADIE) (Anexo IX) tem por finalidade acompanhar sistematicamente o desempenho destes servidores, valorizando e reconhecendo o desempenho e eficiência, bem como aprimorar a implementação dos processos de Inspeção Escolar, e assim garantir a regularidade do

funcionamento das escolas do sistema de ensino, o fluxo correto e regular de informações entre as unidades de ensino e as superintendências regionais e a unidade central da SEE/MG, identificar e subsidiar as ações para o desenvolvimento profissional. A ADIE tem como objetivo o aprimoramento das competências essenciais e atividades exigidas para o efetivo desempenho do cargo, assim como acompanhar o cumprimento das atribuições previstas, sendo instrumento de alinhamento com os objetivos institucionais (Resolução nº 10.586, 2022).

Assim, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais trabalha com dois tipos de avaliações (ADI e AED) e quatro tipos de metodologias de desempenho (ADGE, ADGP, Avaliação por Competência e ADIE). A descrição dos tipos de avaliação e suas metodologias se encontram apresentadas na tabela 1.

O processo de avaliação de desempenho ocorre a cada ano, iniciando em 1º de janeiro e finalizando em 31 de dezembro. Aqueles que trabalharam pelo menos 150 dias durante o período são avaliados ao final de cada ano. No caso dos gestores escolares, é necessário ter trabalhado pelo menos 90 dias no cargo de provimento em comissão como Diretor de Escola. No processo de ADI, para fins de contagem do tempo, são considerados de efetivo exercício, além dos dias trabalhados, os sábados, domingos, feriados ou dias de ponto facultativo neles intercalados, de 1º de janeiro a 30 de novembro de cada ano, mês em que ocorre a conclusão do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) ou do Plano de Desenvolvimento (PD) (Resolução nº 7.110, 2009).

Os afastamentos, faltas, licenças, férias regulamentares, recessos escolares para os servidores do quadro do magistério, férias-prêmio ou qualquer interrupção do exercício das atribuições do cargo ou função exercida, exceto se para exercício de cargo ou função devidamente autorizada, não são considerados na contagem de tempo do período avaliatório da ADI (Resolução nº 7.110, 2009).

Tabela 1

Tipos e Metodologias de Avaliação de Desempenho (AD)

*TIPO de AD e **METODOLOGIA de AD	RESOLUÇÃO	SERVIDORES	QUEM AVALIA	INGRESSO/DURAÇÃO ETAPA/QUANDO/ SEGUIMENTO
*Avaliação de Desempenho (AED)	Decreto n° 43.764, de 16/03/2004. Decreto n° 45851, de 28/12/2011.	Efetivos em período de estágio probatório	Chefia imediata e Comissão de Avaliação	Depende da data de ingresso na SEE/MG e pode chegar até 3 etapas para concluir o processo.
*Avaliação de Desempenho Individual (ADI)	Lei Complementar n° 71, de 30/07/2003. Decreto n° 44559, DE 29/06/2007.	Estáveis ocupante de cargo de provimento efetivo e função pública	Chefia Imediata e/ou Comissão de Avaliação	Anual, e o servidor deve ter, no mínimo, 180 dias de efetivo exercício. Ainda não foi desenvolvida
**Avaliação de Desempenho por Competências	Resolução SEPLAG n° 001, DE 03/01/2013. Resolução SEPLAG n° 042, DE 11/06/2021.	Servidores que estiverem ocupando Cargo de provimento em comissão ou em exercício de função gratificada; ocupantes de	Chefia imediata ou Chefia imediata e Comissão	Anual, e o servidor deve ter, no mínimo, 180 dias de efetivo exercício. SEE/MG e SRE
**Avaliação de Desempenho dos Analistas Educacionais/ Inspectores Escolares (ADIE)	Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n° 10.586, DE 24/05/2022.	Efetivo da carreira de Analista Educacional, que exerce a atividade de Inspeção Escolar	Chefia imediata e/ou Comissão de Avaliação	Possuir, no mínimo, 150 dias de efetivo exercício até o dia 30 de novembro, dos quais, 90 (noventa) dias, no mínimo, devem ser no
**Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP)	Decreto n° 44986, DE 19/12/2008. Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n° 10.416,	O servidor que exerce função gerencial e o ocupante de cargo de provimento em comissão de direção	Chefia imediata	Possuir, no mínimo, 150 dias de efetivo exercício até o dia 30 de novembro, dos quais 90 dias, no mínimo, devem ser no exercício de
**Avaliação de Desempenho do Gestor Escolar (ADGE)	Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n° 10.167, de 20/05/2020. Resolução Conjunta	Ocupante de cargo de provimento efetivo ou o detentor de função pública das carreiras de Professor de Educação Básica (PEB) e de	Chefia imediata	Possuir, no mínimo, 150 dias de efetivo exercício até o dia 30 de novembro, dos quais 90 dias, no mínimo, devem ser no exercício de

2.2.1.1 Avaliação de Desempenho Individual (ADI)

A Constituição Federal de 1988, no art. 41, estabelece em seu texto a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) como condição para a aquisição da estabilidade do servidor público, e que foi implantada na SEE/MG somente em 2004, através da Lei Complementar nº 71 (2003). Esta Lei institui a avaliação periódica de desempenho individual e disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

A Avaliação de Desempenho Individual e a Avaliação Especial de Desempenho dos servidores em exercício na SEE/MG foram regulamentadas pelo Decreto nº 44.559 (2007), (alterado pelos Decreto nº 45.182 (2009) e Decreto nº 45.851 (2011)), e pela Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110 (2009).

A ADI é aplicada aos servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo, detentores de função pública e detentores exclusivamente de cargo de provimento em comissão, devendo obedecer aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, do contraditório e ampla defesa. O processo de ADI foi formalizado e instruído com os formulários obrigatórios do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) e pelo Termo de Avaliação (Decreto nº 44.559, 2007).

De acordo o Decreto nº 44.559 (2007) não serão avaliados pelo processo de ADI os servidores designados nas escolas estaduais, os que não integralizaram 150 dias de efetivo exercício no período avaliatório correspondente, e os servidores em adjunção ou disposição em outros órgãos ou afastados para ações de desenvolvimento, até que retornem ao seu órgão ou entidade de origem, e terão uma atribuição de setenta pontos em cada período avaliatório.

O processo de ADI é realizado anualmente e em cada período avaliatório possui quatro fases: Elaboração do PGDI, Acompanhamento do PGDI, Preenchimento do Termo de Avaliação e o *Feedback* do resultado (devolutiva) para o servidor (Decreto nº 44.559, 2007). A avaliação dos servidores lotados nas escolas estaduais, no processo ADI, acontece por meio de formulários próprios (Anexo I, Anexo II e Anexo III), pois ainda não foi desenvolvida uma metodologia com critérios e procedimentos específicos (Decreto nº 44.559, 2007).

O PGDI é a primeira ação do ciclo avaliatório e deve ser elaborado em comum acordo entre chefia e servidor. Será utilizado para definição e acompanhamento das competências a serem avaliadas e das ações de desenvolvimento pertinentes, relacionadas às atividades

executadas pelo servidor, tendo como principal finalidade subsidiar o preenchimento do Termo de Avaliação ao final do período avaliatório. O acompanhamento é realizado em dois momentos anuais, pela chefia imediata e o servidor, e tem como objetivo valorizar, reconhecer o desempenho, identificar ações para o desempenho do desenvolvimento profissional do servidor e ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais (Decreto nº 44.559, 2007).

Todo o ciclo avaliatório deverá obedecer a um cronograma, tanto as ações que envolvem documentos físicos quanto sua inserção e migração para o Sistema de Avaliação de Desempenho. Encerrado o ciclo e vencidos os prazos, o SISAD não permite alterações (Decreto nº 44.559, 2007).

2.2.1.2 Avaliação Especial de Desempenho (AED)

A AED é o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho do servidor efetivo em período de estágio probatório e tem como principal objetivo apurar a aptidão e a capacidade do profissional para exercício do cargo para o qual foi nomeado, em virtude de aprovação em concurso público (Decreto nº 45.851, 2011).

De acordo o Decreto nº 45.851 (2011) compete à Diretoria Central de Gestão do Desempenho a normatização e coordenação da Política de Gestão do Desempenho, bem como acompanhar a implementação desse processo no âmbito dos órgãos/entidades junto às unidades setoriais de recursos humanos. A submissão à AED e o cumprimento do estágio probatório são requisitos obrigatórios para aquisição da estabilidade. Assim, o servidor que cumprir os 1095 dias de efetivo exercício e obtiver os conceitos ‘Apto’ e ‘Frequente’ no Parecer Conclusivo, elaborado ao final da última etapa de AED, será considerado estável.

O processo de AED será formalizado e instruído com o Plano de Gestão do Desempenho Individual e o Termo de Avaliação. Caso na última etapa de AED o servidor não possuir tempo mínimo para ser avaliado, esta informação deve ser inserida no campo Motivo de Não Avaliação, do SISAD. O Parecer Conclusivo (Anexo IV) deve conter o registro do resultado por etapa, o resultado final da AED e o percentual da carga horária cumprida pelo servidor (Resolução nº 7.110, 2009).

2.3 Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE)

Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE) foi instituída a partir da publicação da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.167 (2020), passando a ser a metodologia utilizada para avaliar os Gestores Escolares em exercício nas escolas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, no âmbito da SEE/MG, ou seja, destina-se ao ocupante de cargo efetivo ou função pública das carreiras de Professor de Educação Básica (PEB) e de Especialista de Educação Básica (EEB), em exercício no cargo de provimento em comissão de Diretor de Escola.

A ADGE representa uma adaptação para a ADI e é destinada aos diretores escolares, sendo estruturada observando-se o termo de competências técnicas do gestor escolar nas dimensões ‘Gestão Pedagógica’, ‘Gestão Administrativa-Financeira’ e ‘Gestão de Pessoas’, já definidas pela SEE/MG. Tal metodologia trouxe uma inovação do processo de avaliação, ou seja, o gestor escolar detentor de função pública admitido por meio de designação também passa a ser avaliado por meio da ADGE. Outra inovação a ser destacada nesse processo, é que apenas participa da avaliação o superintendente regional de ensino, na condição de chefia imediata, e o próprio gestor escolar, que se autoavalia, sem a formação de comissões avaliativas, como apontado no modelo anterior (Resolução nº 10.167, 2020).

O ciclo de avaliação de desempenho, regulamentado pela Resolução nº 7.110 (2009) é realizado anualmente. A Diretoria de Avaliação e Desempenho (DIAD), responsável pelo ciclo de avaliação, deve encaminhar o cronograma das ações desenvolvidas para nortear cada etapa do processo ao longo do período avaliativo (Anexo X).

A primeira etapa da avaliação dos gestores escolares é a elaboração do Plano de Desenvolvimento (PD) (Anexo V), contendo essencialmente indicadores, metas acordadas e os acompanhamentos realizados ao longo do período avaliatório, com base nas competências técnicas estabelecidas pela SEE/MG. A elaboração e o acompanhamento do PD serão subsidiados por indicadores da gestão escolar, estabelecidos pela SEE/MG e serão amplamente divulgados aos envolvidos, e é importado para o SISAD (Resolução nº 10.167, 2020), após sua elaboração.

No início do período avaliatório, a chefia imediata e o gestor escolar, em comum acordo, deverão pactuar as metas e, conforme cronograma definido pela DIAD, é realizado o preenchimento das colunas de acompanhamento e das ações de desenvolvimento (Resolução nº 10.167, 2020).

Para subsidiar e apoiar a chefia imediata no acompanhamento do processo, é utilizado um documento denominado Relatório Subsidiário (Anexo VI), que é um instrumento qualitativo e estruturado a partir das competências técnicas requeridas ao gestor escolar, devendo ser preenchido pelos ocupantes dos cargos de Analista Educacional/Inspetor Escolar (ANE/IE), Diretor da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), Diretor da Diretoria de Pessoal (DIPE) e pelo Diretor da Diretoria Educacional e Pedagógica (DIRE A/B), (Resolução nº 10.167, 2020).

O Termo de Avaliação é o instrumento qualitativo a ser preenchido ao final do período avaliatório, considerando os acompanhamentos realizados por meio do Plano de Desenvolvimento e geração da nota final do processo de avaliação de desempenho. A nota final será o somatório da avaliação realizada pela chefia imediata e o gestor escolar, por meio da autoavaliação (Resolução nº 10.167, 2020).

Cabe enfatizar a importância da atuação do gestor escolar no processo de planejamento educacional, trazendo como premissa o papel que esses gestores desempenham, sendo fundamental para o sucesso da política educacional a ser implementada. A formulação dessas políticas, o planejamento, a tomada de decisões e definição de onde, quando e como utilizar os recursos públicos, estão atrelados às questões administrativas e pedagógicas (de Oliveira et al., 2020).

De iniciativa da Diretoria de Avaliação e Desempenho, subordinada à Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, a elaboração da ADGE contou ainda com o envolvimento de todas as áreas da SEE/MG, de modo a entender como a atuação do diretor de escola, em cada dimensão da Gestão Pedagógica, Administrativa e Financeira e de Pessoal, afeta o que há de mais essencial na função do sistema educacional, a garantia do direito à educação de qualidade a comunidade de estudantes (Resolução nº 10.167, 2020).

O mapeamento das competências técnicas está relacionado ao papel do gestor escolar, que é definir e detalhar as responsabilidades do diretor de escola em cada aspecto da gestão escolar, permitindo que o próprio gestor escolar avalie e monitore seu desempenho, enquanto a SEE/MG pode acompanhar sistematicamente a gestão em cada escola, identificando possíveis obstáculos que precisam ser solucionados por meio de ações de desenvolvimento, ou reconhecendo boas práticas que podem ser compartilhadas em todo o sistema educacional. O objetivo é garantir que as ações realizadas sejam coerentes com as expectativas institucionais, a fim de melhorar a qualidade da educação pública estadual (Resolução nº 10.167, 2020).

É importante destacar que a elaboração deste mapeamento foi fundamentada no Termo de Compromisso, documento assinado pelos gestores escolares e pela SEE/MG durante a posse como diretor de escola. Dessa forma, com base nos compromissos assumidos e que são considerados orientadores da atuação do gestor escolar, foram estabelecidos as competências técnicas e os indicadores de acompanhamento que compõem os instrumentos de avaliação, como o Plano de Desenvolvimento, o Relatório Subsidiário e o Termo de Avaliação (Resolução nº 10.167, 2020).

A gestão por competências, como um conceito, tem uma concepção de que as organizações públicas devem dar ênfase nas habilidades técnicas de seus servidores, comportamentais e nas competências essenciais. No entanto, a implantação enfrenta diversos desafios, tais como a resistência à mudança, a falta de recursos, a necessidade de uma cultura organizacional favorável e a adaptação de sistemas de gestão já estabelecidos. A gestão por competências possibilita identificar o desenvolvimento das habilidades necessárias para enfrentar desafios específicos para a implementação de políticas públicas eficazes e a promoção da inovação. Assim, na administração pública, a gestão por competências é particularmente complexa. Os gestores são responsáveis pela tomada de decisões que afetam a vida dos cidadãos e o funcionamento geral da sociedade. Portanto, é crucial que os gestores possuam as competências necessárias para desempenhar eficazmente as suas funções (de Assunção & Thomé, 2023).

Nesse contexto escolar, a atuação do gestor escolar nas mudanças e transformações está diretamente relacionada com a implementação das competências que envolvem as dimensões de Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa-Financeira e Gestão de Pessoas, (Lück, 2009).

2.4 Dimensão da Gestão Pedagógica

A escola é uma instituição social formada e constituída por pessoas. A gestão de uma escola é um processo dinâmico, abrangente, complexo e requer uma gestão específica que envolva a coordenação de ideias, estratégias, métodos e conteúdo, além de esforços, recursos e ações, com o objetivo de alcançar os resultados desejados. Esse processo de articulação representa a Gestão Pedagógica (Lück, 2009).

A Gestão Pedagógica é uma dimensão importante que está diretamente relacionada com o foco da escola, que é promover a aprendizagem e formação dos alunos, de forma sistemática e intencional, a fim de desenvolver as competências sociais e pessoais necessárias para sua

inserção na sociedade, em uma relação de benefício mútuo. Além disso, a Gestão Pedagógica é a dimensão de ponta, subsidiada por todas as outras que atuam como apoiadoras e sustentadoras dessa (Lück, 2009).

Na dimensão ‘Gestão Pedagógica’, o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar no Plano de Desenvolvimento para pactuação de metas serão considerados os indicadores: ‘Frequência dos estudantes’, ‘Acompanhamento da aprendizagem’, ‘Desempenho na aprendizagem’, ‘Equidade na aprendizagem’ e ‘Participação nas avaliações externas’ (Resolução nº 4.710, 2022).

A Resolução nº 4.710/2022 dispõe sobre os indicadores que subsidiarão o monitoramento do desempenho do gestor educacional a partir da elaboração e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento. A não apresentação do desempenho em qualquer um dos indicadores de gestão escolar só será aceite se o indicador não for aplicável à realidade da unidade escolar avaliada (Resolução nº 4.710, 2022).

O indicador ‘Frequência dos Estudantes’ tem como base de cálculo a taxa da carga horária frequentada em relação ao total da carga horária lecionada no período letivo; já no indicador ‘Acompanhamento da Aprendizagem’ a forma de cálculo é a taxa de aprovações em relação ao somatório de aprovações, reprovações e abandonos no período letivo. Ambos os valores para pactuação das metas será de 0% a 100%, considerando o diagnóstico apresentado no Plano de Desenvolvimento, o conhecimento da realidade da escola e utilizando como banco de dados o Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE) (tabela 2) (Resolução nº 4.710, 2022).

O indicador ‘Desempenho na Aprendizagem’ é mensurado através do cálculo da Proficiência média por etapa e disciplina da Escola na Avaliação do PROEB. Em relação ao indicador ‘Equidade na Aprendizagem’ tem como forma de cálculo o Percentual de estudantes com proficiência igual ou acima do recomendado na Avaliação do PROEB (Língua Portuguesa e Matemática, nos anos de escolaridade avaliados). O indicador ‘Participação nas Avaliações Externas’ tem como forma de cálculo o percentual de estudantes que participaram do PROEB (Língua Portuguesa e Matemática, nos anos de escolaridade avaliados). Todos estes indicadores devem pactuar metas considerando o diagnóstico apresentado no Plano de Desenvolvimento e o conhecimento da realidade da escola, utilizando o SIMAVE como banco de dados (tabela 2) (Resolução nº 4.710, 2022).

Tabela 2*Códigos e Descrição do indicador da Gestão Pedagógica*

Código	Descrição do Indicador
Fre	Frequência dos estudantes
Aap	Acompanhamento da aprendizagem
Dap	Desempenho na aprendizagem
Eqap	Equidade na aprendizagem
Paex	Participação nas avaliações externas

Fonte: Elaborada pela autora baseado no Plano de Desenvolvimento do Gestor Escolar e na Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n° 10.167/2020.

Em 2000, a SEE/MG, em uma parceria técnico-pedagógica com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), criou o Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE) (SIMAVE, 2000).

Anualmente, o SIMAVE conta com a participação das escolas da rede estadual mineira e avalia o nível de apropriação de conhecimentos e habilidades alcançados pelos estudantes. Inicialmente, eram avaliados o 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e o 3º ano do Ensino Médio, por meio do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB). (SIMAVE, 2000). Em 2006, o 2º e 3º anos do Ensino Fundamental passaram a integrar o SIMAVE, originando o Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA).

O SIMADE é o sistema oficial de informações educacionais do estado de Minas Gerais, sob gestão da Secretaria de Estado de Educação, e é constituído por três plataformas digitais: Portal SIMADE, SIMADE *WEB* e Diário Escolar Digital (DED). A gestão e o aperfeiçoamento das rotinas escolares são realizados pelas Escolas Públicas Estaduais, Superintendências Regionais de Ensino e Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (Portaria n° 248, 2019).

O gestor escolar, junto com a comunidade escolar, deve integrar-se ao sistema social ao qual pertence e promover a integração interna em seus diversos setores para otimizar o desempenho dos alunos, buscando uma qualidade do ensino. O gestor escolar baseia-se tanto no desenvolvimento de escolas efetivas, capazes de promover resultados significativos na formação de seus alunos, quanto na visão global da problemática da educação e da escola. Assim, ao fazer sua autoavaliação, o gestor irá verificar se seu papel está sendo cumprido dentro

da instituição, ou seja, se está realizando uma gestão de resultados educacionais, com indicadores de qualidade para nortear a gestão escolar, em uma busca contínua de melhoria do projeto pedagógico da escola e a utilização dos resultados obtidos para satisfação dos alunos e da comunidade escolar, com transparência e confiabilidade nos resultados (de Oliveira & Lay, 2023).

2.5 Dimensão da Gestão Administrativa-Financeira

Uma gestão escolar de qualidade zela pelos bens da escola e contribui para a formação dos alunos. Assim, a Gestão Administrativa-Financeira de recursos e serviços coordena e orienta a prestação de contas de forma correta e transparente, de acordo com normas legais, os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, oportunizando a utilização plena dos recursos e equipamentos disponíveis na escola para a realização do trabalho pedagógico, mediante planejamento sistemático dessa utilização (Lück, 2009).

A gestão é uma parte importante do processo administrativo, sendo de responsabilidade do gestor da instituição acompanhar os indicadores com os quais será medida e avaliada a sua gestão. Cabe ao órgão superior a fiscalização e o controle dos indicadores estabelecidos, se são os mais apropriados para medir e avaliar a gestão, e se estão sendo providenciadas as ações corretivas necessárias. Desse modo, os benefícios de utilizar indicadores para avaliar a gestão são maiores do que as limitações apresentadas. É necessário medir e comparar os resultados preestabelecidos como padrões de referência para criar uma referência de indicadores adequados para avaliar a gestão (Grateron, 1999).

Na Gestão Administrativa-Financeira, o gestor escolar é o responsável pela regularidade da gestão da caixa escolar, dos procedimentos de compras e aquisições de bens e serviços, dos bens patrimoniais, da alimentação fidedigna e tempestiva dos sistemas de informação oferecidos pela SEE/MG, que são aferidos por indicadores (Resolução nº 4.710, 2022).

O indicador 'Habilitação da Caixa Escolar' busca aferir se a gestão está 'Apta' ou 'Inapta', e a origem dos dados se dá por meio do sistema de transferência de recursos para as caixas escolares. Já o indicador '*Status* da Caixa Escolar' busca aferir se o *status* se encontra 'Normal' ou se está 'Bloqueado', sendo que a busca dos dados se dá por meio do SIAFI. O indicador 'Saldo de contas bancárias' é aferido por meio do cálculo (Número total de saldos preenchidos / Número total de contas bancárias ativas)*100, e a busca das informações se dá no sistema de transferência de recursos para as caixas escolares. Para fechar os indicadores

Administrativo-Financeiro, a forma de aferição do indicador ‘Aquisição de produtos da agricultura familiar’ é calculada por meio da fórmula: (Total de aquisições de alimentos da Agricultura Familiar / Total mínimo de aquisições de alimentos de Agricultura Familiar) *100. Conforme a legislação, devem ser adquiridos, no mínimo, 30% de produtos da agricultura familiar, sendo a busca dos dados realizada no SIAFI (tabela 3) (Resolução nº 4.710, 2022).

Tabela 3

Códigos e Descrição do indicador da Gestão Administrativa-Financeira

Código	Descrição do Indicador
Hcx	Habilitação da caixa Escolar
Stcx	Status da caixa escolar
Sdc	Saldo de contas bancárias
Aqaf	Aquisição de produtos da agricultura familiar

Fonte: Elaborada pela autora baseado no Plano de Desenvolvimento do Gestor Escolar e na Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.167/2020.

A partir de 1997, a Gestão Administrativa-Financeira das escolas públicas passou a ter autonomia no seu planejamento, o que demandou da direção escolar conhecimentos muito além dos pedagógicos e científicos. O gestor escolar passou a ser autônomo e responsável por uma amplitude de atribuições, tais como: manutenção, orçamentos, prestações de conta e licitações, sendo necessário conhecer e cumprir leis (Severgnini et al., 2022).

Entende-se, portanto, que o papel da gestão escolar não é apenas administrar os recursos financeiros da instituição, mas sim atender às exigências de expectativas funcionais, financeiras, sociais e principalmente educacionais esperadas pela comunidade escolar, por meio de todas as adversidades enfrentadas diariamente. Nestes termos, o gestor escolar passa a desempenhar papel fundamental, pois se configura como um indivíduo com liderança unificadora, dotado de boa gestão financeira, capaz de promover no ambiente escolar a materialização das condições necessárias à implementação da aprendizagem (Lima & de Lima, 2023).

2.6 Dimensão da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas envolve todos os aspectos do processo humano associado com a promoção da motivação, do desenvolvimento de equipe, da capacitação contínua e da avaliação do desempenho das pessoas na escola, com o propósito de elevar continuamente a qualidade do ensino. O gestor escolar deve ter um bom relacionamento interpessoal, possuir habilidades na resolução de conflitos, capacidade de compreender a dinâmica de grupos, os jogos de poder, os artifícios das comunicações verbais e não-verbais, constituindo-se, portanto, em um elemento fundamental para o exercício da gestão de pessoas (Lück, 2009).

O gestor escolar deve construir uma escola zelando pela estruturação de um clima organizacional eficaz, envolvendo a comunidade escolar por meio de várias estratégias, como promoção de reuniões, sessões de estudos, encontros de integração entre os recursos humanos da escola, priorizando temas para discussão ligados à construção e favorecimento de clima organizacional, trabalho colaborativo e solidário. Dessa forma, tais competências têm como propósito básico comum a aprendizagem, as relações interpessoais, as estratégias para ampliação da autoestima dos servidores da escola, numa construção coletiva de uma comunidade democrática, abordando questões que contribuam para a construção de uma escola eficaz (de Medeiros & dos Prazeres, 2020).

A Gestão de Pessoas inclui informações sobre o controle e registro de presença, registros funcionais, avaliação de desempenho e desenvolvimento dos profissionais em exercício na unidade escolar, considerados como indicadores de metas sistêmicas que devem ser alimentados de modo regular e corretamente. Nesse contexto, por exemplo, o Quadro de Horário deve ser 100% preenchido, pois a não alimentação impede a associação correta do professor à sua turma (tabela 4) (Resolução nº 4.710, 2022).

Tabela 4*Códigos e Descrição do indicador da Gestão de Pessoa*

Código	Descrição do Indicador
Rqp	Regularidade do quadro de pessoal

Fonte: Elaborada pela autora baseado no Plano de Desenvolvimento do Gestor Escolar e na Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n° 10.167/2020.

A especificação dos critérios de avaliação de desempenho, assim como a atribuição de seus respectivos indicadores, deve ser cuidadosamente analisada levando-se em consideração as características da instituição e seu planejamento estratégico. Com foco na qualidade da educação, a avaliação tende a mensurar e alinhar o desempenho dos gestores para o alcance das metas da instituição (Azevedo Junior et al., 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve como base o objetivo geral descrito, ou seja, analisar o desempenho dos Gestores Escolares das Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A (SREA) em relação aos indicadores e as metas acordadas no Plano de Desenvolvimento da ADGE, com foco na qualidade da gestão escolar. Partindo deste objetivo, foram coletadas informações em relação aos construtos envolvidos.

Em uma pesquisa, os métodos e ferramentas utilizados para o plano de coleta e análise de dados devem ser diferentes em cada caso, e assim ser escolhidos de acordo com os objetivos e as possibilidades metodológicas que levarão a conclusões e soluções para o problema em questão (de Lunetta & Guerra, 2023). Diante disso, a seguir, são apresentados os aspectos metodológicos que orientaram a pesquisa, desenvolvidos nos seguintes tópicos: Classificação e Delineamento da Pesquisa; Universo Amostral e Objeto de Estudo; Coleta de Dados; Relação entre os construtos; Análise e Interpretação dos Dados.

3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa

A pesquisa básica é uma etapa fundamental do processo e que permite o avanço do conhecimento teórico em uma determinada área, contribuindo para a solução de problemas e aprimoramento das práticas em outras áreas do conhecimento (Fernandes et al., 2018). A

Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE) permitiu realizar uma pesquisa de natureza básica e de cunho social, tendo como objetivo a produção de conhecimento aprofundado sobre a metodologia da ADGE, sem necessariamente ter uma aplicação prática imediata na área da gestão escolar.

Cada pesquisa social, naturalmente, tem um objetivo específico, que classifica a pesquisa em exploratória, descritiva ou explicativa (Gil, 2002). A pesquisa deste estudo teve finalidade exploratória, pois consistiu em explorar e entender melhor um tema ou problema, e em buscar informações e conhecimentos que pudessem fornecer subsídios para futuras investigações mais aprofundadas. No caso das avaliações dos gestores escolares, a pesquisa exploratória objetiva comparar o resultado dos indicadores e metas acordadas no Plano de Desenvolvimento, para identificar os pontos positivos e negativos das dimensões avaliadas.

O caráter descritivo da pesquisa teve como características descrever determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002). Dessa maneira, este estudo teve por finalidade descrever os resultados dos indicadores das dimensões ‘Pedagógica’, ‘Administrativa-Financeira’ e de ‘Pessoal’, que expressam o desempenho dos processos desenvolvidos pela gestão escolar, relacionando-os com as metas acordadas entre os gestores escolares e a chefia imediata, buscando, ainda, identificar suas características e relações entre variáveis para determinar a qualidade da gestão. Portanto, uma pesquisa que visa fornecer informações detalhadas e precisas sobre um determinado tema, especificamente a avaliação de desempenho dos gestores escolares.

Quanto à forma de abordagem, o presente estudo caracterizou-se como quantitativa, uma vez que permitiu analisar estatisticamente as relações dos resultados dos indicadores que expressam o desempenho dos processos desenvolvidos pela gestão escolar, relacionando-os com as metas acordadas com os gestores escolares. A pesquisa quantitativa, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, utiliza técnicas estatísticas que objetivam a aquisição de resultados que possam evitar possíveis distorções de análise e interpretação, mas que também possibilitem a maximização da margem de segurança (Fernandes et al., 2018).

Para realizar o levantamento e coleta de dados, utilizou-se a técnica metodológica de análise documental, a qual permite produzir uma busca de informações em documentos internos ou externos. Entende-se por documentos internos os dados obtidos em relatórios, manuais, entre outros, que não sejam de domínio público. Já os documentos externos são disponibilizados por organizações governamentais, institutos de pesquisa, entre outros. Algumas vantagens dessa técnica de coleta de dados incluem a estabilidade das informações, que podem ser consultadas

e revistas quantas vezes forem necessárias e, em geral, a probabilidade de conseguir informações detalhadas e referenciadas (Sampaio, 2022). Para realizar a análise documental, foi utilizado exclusivamente o Plano de Desenvolvimento, documento que compõe a Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE), que forneceu todos os dados para o desenvolvimento do estudo.

Além da análise documental, valeu-se igualmente da pesquisa bibliográfica. Tal tipo de pesquisa utiliza materiais já existentes, como livros e periódicos, portanto, consiste no levantamento e na revisão minuciosa de obras publicadas sobre a teoria que guiará o trabalho científico, tendo como finalidade reunir e analisar textos publicados, proporcionando um sólido suporte para o trabalho em questão (de Lunetta & Guerra, 2023).

3.2 Universo Amostral e Objeto de Estudo

O primeiro passo de uma pesquisa é a formulação precisa do que será pesquisado, qual é o objeto da investigação e é fundamental ter clareza sobre os métodos que serão utilizados para obter as respostas desejadas. Os objetivos da investigação dizem respeito à escolha da amostra junto à população-alvo que se deseja investigar, quais os meios disponíveis para se chegar a essas pessoas e o tamanho da amostra, que se refere ao número de pessoas necessário para que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis. Estatisticamente, a partir de uma amostra de somente 30 pessoas pode-se fazer uma estimativa e prever, ainda que de forma grosseira, o que se passa na população total (Freitas & Moscarola, 2002).

Para que a pesquisa seja bem-sucedida, faz-se necessário escolher o sujeito e estabelecer o universo amostral, sendo esta tarefa essencial, pois a partir dela será direcionada a metodologia a ser aplicada (Gil, 2002). O objeto desta pesquisa é caracterizado pelas 141 escolas estaduais de abrangência da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A, que possui 18 municípios sob sua circunscrição (tabela 5).

Segundo Gil (2002), a amostra é a parte a ser estudada de uma população. Para a realização desta pesquisa, escolheu-se como amostra os gestores das escolas estaduais que fazem parte da circunscrição da SRE Metropolitana A. Por meio do *e-mail* institucional dos gestores escolares, foi enviada uma carta-convite (Apêndice A) solicitando a permissão para utilização dos dados contidos no Plano de Desenvolvimento, documento que compõe a Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE), explicando que as informações obtidas seriam utilizadas para fins acadêmicos, e que não seriam divulgadas sob nenhum

pretexto, a identidade do gestor escolar. Além da carta-convite, também foi enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B).

A carta-convite foi enviada no dia 06 de junho, por *e-mail*, aos 141 gestores escolares que fazem parte da circunscrição da SRE Metropolitana A, apresentando o estudo e o *link* de acesso à carta-convite e o TCLE, que detalhou o estudo e solicitava a autorização para utilizar o documento que faz parte da Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares, o Plano de Desenvolvimento. No dia 01 de julho foi encaminhado um outro *e-mail* agradecendo aos gestores que autorizaram a utilização e ressaltando aos gestores que ainda não tinham autorizado que teriam até o dia 02 de julho de 2024 para fazê-lo. A coleta de autorização foi encerrada no dia 02 de julho de 2024 e dos 141 gestores escolares que receberam a carta-convite, apenas 119 autorizaram a utilização dos dados contidos no Plano de Desenvolvimento, para avaliação das correlações entre os indicadores e as metas. Destes, apenas 118 foram utilizados, pois um não continha informações suficientes para análise.

Tabela 5

Escolas Estaduais da Circunscrição da SRE Metropolitana A

Município		Escolas Estaduais
Barão de Cocais		EE. Efigênia de Barros Oliveira; EE. José Maria de Moraes; EE. Odilon Behrens; EE. Padre Heitor.
Belo Horizonte		CESEC Poeta Murilo Mendes; CICALT - Centro de Cultura Arte Linguagens e Tecnologias; EE. Adalberto Ferraz; EE. Afonso Pena; EE. Ana de Carvalho Silveira; EE. Artur Joviano; EE. Augusto de Lima; EE. Barão de Macatúbas; EE. Barão do Rio Branco; EE. Benjamim Guimarães; EE. Bolivar Tinoco Mineiro; EE. Bueno Brandão; EE. Caminho à Luz; EE. Carlos Campos; EE. Cesário Alvim; EE. Coração Eucarístico; EE. Cel. Vicente Torres Junior; EE. Dep. Ilacir Pereira Lima; EE. Do Inst. Agronômico; EE. D. Argentina Vianna Castello Branco; EE. D. Augusta Gonçalves Nogueira; EE. Dulce Pinto Rodrigues; EE. Efigênio Salles; EE. Eng. Prado Lopes; EE. Eng. Silvio Fonseca; EE. Estevão Pinto; EE. Flávio dos Santos; EE. Francisco Sales; EE. Geraldina Soares; EE. Gov. Milton Campos; EE. Helena Pena; EE. Henrique Diniz; EE. Instituto São Rafael; EE. Isabel da Silva Polck; EE. João Alphonsus; EE. José Bonifácio; EE. José Mendes Júnior; EE. Júlia Lopes de Almeida; EE. Lar dos Meninos; EE. Laudíeme Vaz de Melo; EE. Laura das Chagas Ferreira; EE. Luiz de Bessa; EE. Maestro Villa Lobos; EE. Mal. Deodoro da Fonseca; EE. Maria de Lourdes de Oliveira; EE. Mendes Pimentel; EE. Néscio Tavares; EE. Ondina Amatal Brandão; EE. Pandia Calogeras; EE. Paulo das Graças da Silva; EE. Pedro Franca; EE. Pedro II; EE. Petro Vaz de Caminha; EE. Pestalozzi; EE. Pres. Antônio Carlos; EE. Pres. Dutra; EE. Prof. Antônio José Ribeiro Filho; EE. Prof. Caetano Azeredo; EE. Prof. Guilherme Azevedo Lage; EE. Prof. José Mesquita de Carvalho; EE. Prof. Leopoldo de Miranda; EE. Prof. Neidson Rodrigues; EE. Prof. Pedro Aleixo; EE. Prof. Alaide Lisboa de Oliveira; EE. Prof. Henriqueta Lisboa; EE. Prof. Maria Amélia Guimarães; EE. Prof. Maria Cecília de Melo; EE. Sagrada Família I; EE. Sagrada Família II; EE. Sandoval de Azevedo; EE. Sto. Afonso; EE. Sarah Kubitschek Bairro da Graça; EE. Sarah Kubitschek-Ipiranga; EE. Sarah Kubitschek-São Geraldo; EE. Téc. Ind. Prof. Fontes; EE. Tito Fulgêncio; EE. Walt Disney; EE. Zilda Arns Neumann; EE. Assis Chateaubriand; EE. Carlos Goes; EE. Inst. de Educ. de MG; EE. Jovem Protagonista; EE. Major Delfino de Paula Ricardo; EE. Mariano De Abreu; EE. Olegário Maciel; EE. Sêrgia Caldeira Alkimim; EE. José Izidoro de Miranda.
Belo Vale		EE. Dr. Gama Cerqueira.
Bom Jesus do Amparo		EE. De Felipe; EE. Edmundo Pena.
Bonfim		EE. Melo Viana
Brumadinho		EE. Abelardo Duarte Passos (de Ensino Médio); EE. Paulina Aluotto Ferreira; EE. Paulo Neto Alkimim.
Caeté		EE. Carlindo Caetano Pinto; EE. Francisco de Paula Castro; EE. José Brandão; EE. José Pereira Cançado; EE. Paulo Pinheiro da Silva; EE. Presidente Tancredino Neves; EE. Sebastião Ribeiro de Brito; EE. Senhora do Bonsucesso.
Catas Altas		EE. Alzira Ayres Pereira.
Crucilândia		EE. Dom Silvério.
Moeda		EE. Senador Melo Viana.
Nova Lima		EE. Augusto de Lima; EE. Deniz Vale; EE. João Felipe da Rocha; EE. Josefina Wanderley Azeredo; EE. Maria Josefina Sales Wardi.
Nova União		EE. Cel. José Nunes de Melo Júnior; EE. Nova Aparecida.
Piedade dos Gerais		EE. Padre Pedro Thysen.
Raposos		EE. Dom Cirilo de Paula Freitas; EE. Dr. Cícero Corrêa Araújo; EE. Helena Vieira Gonçalves.
Rio Acima		EE. Santo Antônio.
Rio Manso		EE. Luiz Borges Ferreira Gonçalves.
Sabará		EE. Carvalho Brito; EE. Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira; EE. Coronel Adelino Castelo Branco; EE. Dona Bilu Figueiredo; EE. General Carneiro; EE. Juquinha de Almeida; EE. Paula Rocha; EE. Maria Floripes Nascimento Alves; EE. Professor Zoroastro Vianna Passos; EE. Professora Angélica Maria de Almeida; EE. Professora Maria Elizabeth Viana; EE. Professor João de Arruda Pinto; EE. Christiano Guimarães; EE. Elísio Carvalho de Brito; EE. José Luiz Gonzaga Ferreira.
Santa Bárbara		EE. Afonso Pena; EE. José Álvares Duarte; EE. Professora Nhamita; EE. Rodrigo de Castro Moreira Pena.

3.3 Coleta de Dados

A análise dos dados coletados é utilizada para validar as conclusões e de forma complementar produzir novos conhecimentos. Neste estudo, para a coleta de dados, foi utilizada a técnica metodológica de análise documental e, também, foi realizada uma busca e análise em bancos de dados secundários. Os dados secundários foram obtidos a partir de consultas aos sistemas de informação, como SIMAVE, SIMADE, entre outros, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

O procedimento técnico de coleta de dados compreende o conjunto de operações, através das quais o modelo de análise é confrontado com dados observáveis, que são úteis para verificação das hipóteses, determinadas pelos indicadores. As coletas de dados, segundo Gil (2002), apresentam variáveis que podem ser agrupadas em tabelas e gráficos, possibilitando uma análise estatística.

As variáveis em estudo (tabela 6) foram quantificadas, utilizando-se o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos. À medida que os levantamentos se valem de amostras probabilísticas, torna-se possível até mesmo conhecer a margem de erro dos resultados obtidos.

Tabela 6

Distribuição dos indicadores em relação aos construtos

Código	Construto	Indicador
GP	Gestão Pedagógica	Frequência dos estudantes Acompanhamento da aprendizagem Desempenho na aprendizagem Equidade na aprendizagem Participação nas avaliações externas
GRH	Gestão de Pessoas	Regularidade do quadro de pessoal
GAF	Gestão Administrativa-Financeira	Habilitação da caixa escolar Status da caixa escolar Saldo de contas bancárias Aquisição de produtos da agricultura familiar

Fonte: Elaborada pela autora baseado no Plano de Desenvolvimento do Gestor Escolar e na Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.167/2020.

Sobre os construtos:

1. **Gestão Pedagógica:** O diretor de escola deve ter habilidades para planejar e coordenar o projeto pedagógico da escola, de forma a garantir a qualidade do ensino e a promoção do desenvolvimento integral dos alunos (Resolução nº 10.167, 2020).

2. **Gestão de Pessoas:** O gestor escolar deve possuir habilidades para gerenciar a equipe de professores e demais funcionários da escola, promovendo uma cultura de trabalho em equipe e de valorização do potencial humano (Resolução nº 10.167, 2020).

3. **Gestão Administrativa-Financeira:** O diretor de escola deve ser capaz de gerenciar o orçamento da escola, buscando otimizar recursos e garantir a viabilidade financeira da instituição (Resolução nº 10.167, 2020).

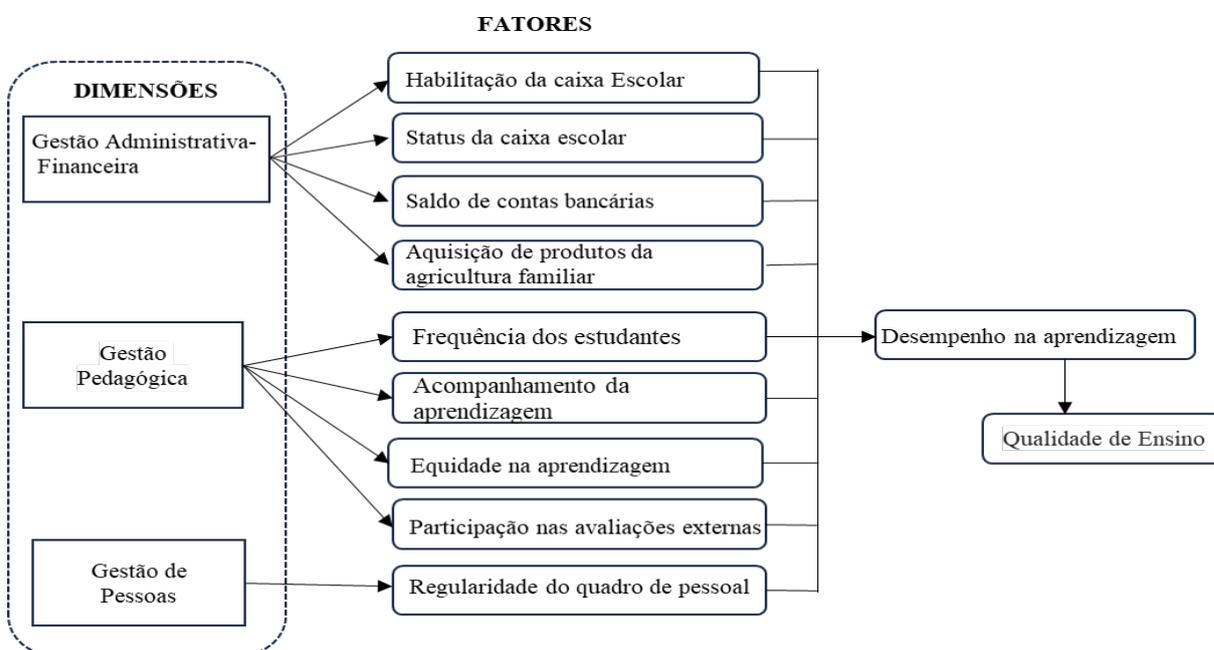
3.4 Relação entre os construtos

Para Dobni (2008), a inovação é amplamente utilizada nas organizações, sendo que a sua referência se tornou um tanto genérica, passando a descrevê-la como um termo para muitas coisas, variando de acordo com o contexto e com objetivo da análise. O modelo de avaliação multidimensional da inovação desenvolvido por Dobni (2008) foi adaptado para este estudo e evidenciou que pode ser derivado para três dimensões inter-relacionadas (Pedagógica, Administrativa-Financeira e de Pessoal) unidas por um único fio condutor que influenciam diretamente no indicador ‘Desempenho na Aprendizagem’ tendo como foco a melhoria da qualidade do ensino (figura 1).

A Gestão Escolar constitui uma dimensão relevante da educação, com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. As dimensões da Gestão Escolar são apresentadas separadamente apenas para efeito de estudo, uma vez que as mesmas são de fato inter-relacionadas, e são todas elas interdependentes com maior ou menor intensidade, conforme a situação envolvida. A dimensão ‘Pedagógica’ envolve o desenvolvimento e a implementação de estratégias, planejamento educacional e avaliação dos alunos. Ela se concentra em oferecer uma educação de qualidade que atenda às necessidades dos alunos e possibilite seu crescimento acadêmico. Por outro lado, a dimensão ‘Administrativo-Financeira’ trata da gestão eficiente dos recursos e do planejamento financeiro. Ela garante que a escola funcione de forma tranquila e eficaz, gerenciando suas finanças e recursos de maneira responsável (Lück, 2009).

Figura 1

Representação gráfica da relação entre os construtos da Gestão Escolar



Fonte: Elaborado pela autora e Adaptado de Dobni (2008).

Por fim, a dimensão ‘Pessoal’ envolve a gestão de recursos humanos, incluindo a convocação de servidores, a promoção de um ambiente de trabalho positivo e a resolução de quaisquer problemas de pessoal que possam surgir. Uma Gestão Escolar eficaz requer um equilíbrio entre as três dimensões para garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco no desempenho na aprendizagem dos alunos, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais (Lück, 2009).

3.5 Análise e Interpretação dos Dados

Neste estudo, realizou-se uma análise utilizando a estatística descritiva do conjunto dos dados que foram recolhidos da amostra, tendo o cuidado para não ter distorção nem perda de informação, auxiliando na análise do comportamento dos dados. Tais dados foram organizados em quadros, tabelas e distribuições de frequência. Como plano e análise dos dados, serão apresentadas informações sobre a tendência central e a dispersão dos dados (Morais, 2005).

Para realizar o tratamento das variáveis e a análise dos dados foi utilizado o *software* Jamovi, que é um *software* estatístico gratuito. Trata-se de uma ferramenta altamente valiosa

no ambiente acadêmico desenvolvida para contribuir na análise de dados quantitativos, com robusta funcionalidade para realizar análise de estatísticas descritivas, regressão, correlação e ANOVA, entre outras técnicas. O *software* Jamovi é recomendado quando há dados estruturados bem-organizados e prontos para análise, considerado flexível e sofisticado, facilitando o seu uso em pesquisas acadêmicas para realização de análises, e auxiliando na interpretação dos procedimentos principais relacionados com as variáveis das dimensões ‘Pedagógica’, ‘Administrativa-Financeira’ e de ‘Pessoal’ (Ahmed & Muhammad, 2021).

A ANOVA é utilizada nos testes de significância da regressão. O teste F é o teste de hipótese utilizado na ANOVA do modelo de regressão linear multivariada, rejeitando ou aceitando a existência de uma relação entre as variáveis. Dando sequência, foi empregada matriz de correlação de *Pearson*, que é uma ferramenta valiosa na fase inicial da análise de regressão múltipla. Ela ajuda a identificar relações multivariadas e selecionar variáveis relevantes, facilitando a construção de um modelo de regressão interpretável, verificando se há relação entre os indicadores (Silva et al., 2024).

O desempenho dos processos desenvolvidos pelos gestores escolares e expressos pelos indicadores nas dimensões servem para dimensionar um fenômeno e conhecer sua evolução temporal. O uso isolado de um indicador tem limitações, pois representa apenas um aspecto de uma realidade, daí a importância de se trabalhar sempre com um grupo de indicadores e, dessa forma, propiciar uma visão mais abrangente. Quando ocorre uma associação entre dois indicadores, que pode ser positiva ou negativa, é possível prever o comportamento de um deles considerando a variação ocorrida no outro (de Mello, 2010).

Para operacionalizar os indicadores, o tamanho das escolas foi classificado com base em critérios definidos pela autora, levando em consideração a categorização das escolas com base no número de matrículas, o que influencia diretamente a alocação de recursos humanos e materiais, de acordo o estabelecido na Resolução SEE nº 4.789 (2022). Assim, as escolas foram classificadas da seguinte maneira: aquelas com até 200 alunos foram consideradas pequenas, as escolas com entre 201 a 600 alunos foram classificadas como médias, e as instituições com mais de 600 alunos foram categorizadas como grandes, conforme demonstrado na tabela 7, que apresenta o quantitativo de escolas por grupos.

Tabela 7*Quantidade de escolas por tamanho*

Tamanho das escolas	n	%
Grande	34	28.8 %
Média	68	57.6 %
Pequena	16	13.6 %

Fonte: Elaborado pela autora baseado na Resolução SEE n° 4.789 (2022).

Na pesquisa em questão, foram realizadas comparações entre indicadores que expressam o desempenho dos processos desenvolvidos pela gestão escolar com as metas acordadas. Nesse sentido, foi verificada a aplicação da metodologia ADGE e se os resultados de desempenho interferem nas entregas e benefícios para a comunidade escolar. Dessa forma, efetuou-se uma correlação entre os indicadores de cada dimensão e, também, foi verificado se o indicador pode contribuir e ou influenciar as metas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados alcançados com base na pesquisa realizada, conforme mencionado nos procedimentos metodológicos, tendo por finalidade descrever os resultados dos indicadores das dimensões ‘Pedagógica’, ‘Administrativa-Financeira’ e de ‘Pessoal’, obtidos do Plano de Desenvolvimento da ADGE, que expressam o desempenho dos processos desenvolvidos pelos Gestores Escolares das Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A, relacionando-os com as metas acordadas entre os gestores e a chefia imediata, buscando, ainda, identificar suas características e relações entre variáveis para determinar a qualidade da gestão.

4.1 Caracterização do perfil da amostra

Para garantir um processo de ensino e aprendizagem, o gestor escolar deve garantir a participação de todos os envolvidos (professores, pais, comunidade e equipe gestora) na tomada de decisão com o propósito de conseguir maiores possibilidades de diminuir ou evitar o abandono, a evasão e a repetência dos estudantes. Autores sugerem que se o gestor não traz

consigo a participação da comunidade no processo de gestão, isso pode refletir em resultados não desejados (Nascimento et al., 2021).

Nesse sentido, os dados de desempenho revelam variações significativas entre as escolas em diferentes métricas, observando-se que o indicador ‘Frequência dos estudantes’ apresenta uma média que varia entre 0% e 98,74%, com a maioria das escolas registrando uma frequência superior a 80%. No indicador ‘Acompanhamento da aprendizagem’, a situação final varia de 0% a 100%, com várias escolas atingindo ou superando a meta acordada. Em termos de ‘Equidade na aprendizagem’, a situação final deste indicador varia de 0% a 76,09%, com algumas escolas alcançando a meta estabelecida. Já o indicador ‘Participação nas avaliações externas’ mostra uma variação de 0% a 100%, com diversas escolas atingindo ou superando a meta acordada.

O gestor escolar é o responsável, junto ao professor, por realizar o acompanhamento pedagógico, a fim de proporcionar ao ambiente escolar novas diretrizes que possam aperfeiçoar o processo de melhoria da aprendizagem. Nessa perspectiva, os resultados das avaliações servem como instrumento para o redirecionamento da política pedagógica, tendo em vista a melhoria da aprendizagem. Igualmente, o gestor escolar pode contribuir para a articulação e a orientação de ações voltadas para um melhor desenvolvimento educacional, com base nos resultados de desempenho dos alunos, os quais são fornecidos pelas avaliações externas, instrumentos capazes de aprimorar o processo de ensino e aprendizagem em diferentes níveis (Machado, 2021).

A avaliação externa, que no caso das escolas avaliadas é o PROEB, é uma ferramenta diagnóstica para verificar as habilidades e competências desenvolvidas pelos estudantes. Trata-se de uma avaliação anual de Língua Portuguesa e Matemática para os 5º e 9º anos do Ensino Fundamental (EF) e 3º ano do Ensino Médio (EM) da rede pública estadual (Rocha Borges et al., 2023). O desempenho escolar de qualidade demanda a concretização dos objetivos curriculares propostos para cada etapa de escolaridade. A partir da identificação de tais objetivos, a SEE/MG estabeleceu padrões de desempenho estudantil que permitem identificar o nível de desenvolvimento dos estudantes, conforme tabela 8.

Tabela 8*Padrões de Desempenho*

Etapa de Escolaridade	Níveis de Desempenho			
	Avançado	Recomendado	Intermediário	Baixo
Língua Portuguesa 5º EF	251 pontos ou mais	201 a 250 pontos	151 a 200 pontos	até 150 pontos
Língua Portuguesa 9º EF	326 pontos ou mais	276 a 325 pontos	201 a 275 pontos	até 200 pontos
Língua Portuguesa 3º EM	351 pontos ou mais	301 a 350 pontos	251 a 300 pontos	até 250 pontos
Matemática 5º EF	276 pontos ou mais	226 a 275 pontos	176 a 225 pontos	até 175 pontos
Matemática 9º EF	351 pontos ou mais	301 a 350 pontos	226 a 300 pontos	até 225 pontos
Matemática 3º EM	376 pontos ou mais	351 a 375 pontos	276 a 350 pontos	até 275 pontos

Fonte: Adaptado pela autora do Portal SIMAVE (SIMAVE, 2000).

Neste estudo, os resultados do desempenho de aprendizagem, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática, variam amplamente. Algumas escolas superaram as metas acordadas, enquanto outras ficam abaixo do esperado. Especificamente, no desempenho de aprendizagem em Língua Portuguesa para o 5º ano do Ensino Fundamental, oito escolas atingiram ou superaram a meta acordada. Para o 9º ano do Ensino Fundamental, sete escolas alcançaram a meta, e para o 3º ano do Ensino Médio, seis escolas atingiram a meta. Em Matemática, oito escolas atingiram ou superaram a meta acordada para o 5º ano do Ensino Fundamental, sete escolas para o 9º ano do Ensino Fundamental, e seis escolas para o 3º ano do Ensino Médio.

Segundo Abrucio (2013), a principal métrica para avaliar a qualidade da aprendizagem em uma gestão escolar é o desempenho dos alunos. Segundo o autor, a disponibilidade de infraestrutura necessária e adequada é um fator relevante e pertinente, juntamente com processos aceitos pela comunidade escolar e pela sociedade servida, para um ensino de qualidade. Isto não poderá ser alcançado se não houver determinado grau de motivação e satisfação no conjunto do sistema, composto por gestores escolares, professores, funcionários, os próprios alunos, a comunidade em volta da escola e principalmente as famílias dos discentes. A comparação dos resultados de desempenho das escolas terá como âncora um medidor padrão do desempenho dos alunos, porém a compreensão dos mecanismos e dos resultados da gestão escolar deve levar em conta a qualidade do processo organizacional.

Os resultados obtidos no presente estudo corroboram os achados de outras pesquisas, que já indicavam que a melhor infraestrutura contribui para a melhoria da qualidade da escola. Os perfis extremos de escolas mostram a forte associação entre infraestrutura e eficiência escolar: escolas com melhor infraestrutura apresentam menores taxas de distorção idade-série, de reprovação e de abandono, bem como maiores taxas de aprovação (Garcia et al., 2021).

A relação entre os índices e as metas revela que no indicador ‘Frequência dos estudantes’, 15 escolas atingiram ou superaram a meta acordada. Quanto ao ‘Acompanhamento da aprendizagem’, 14 escolas alcançaram a meta. Em termos de ‘Equidade na aprendizagem’, apenas quatro escolas atingiram ou superaram a meta. Já para o indicador ‘Participação nas avaliações externas’, 21 escolas atingiram ou superaram a meta acordada.

Ao analisar a relação entre as metas alcançadas e o tamanho das escolas, observa-se que escolas maiores tendem a apresentar um desempenho melhor em algumas áreas, como a ‘Participação nas avaliações externas’ e o desempenho em Matemática e Língua Portuguesa. No entanto, essa relação não é uniforme em todas as métricas, sugerindo que outros fatores também influenciam o desempenho escolar. De acordo Vasconcellos et al. (2021), contar com uma boa infraestrutura escolar e com um bom planejamento para tornar o investimento eficaz é crucial para garantir bons resultados no aprendizado e no desenvolvimento do aluno.

Ademais, foi realizada uma análise descritiva dos dados de desempenho por sua totalidade e por grupos. A análise dos dados mostra que em relação ao desempenho acadêmico, as diferenças são sutis, sendo que as escolas pequenas tendem a ter um desempenho superior em Matemática no 5º ano do Ensino Fundamental e em Língua Portuguesa no 3º ano do Ensino Médio, enquanto as escolas grandes têm um desempenho ligeiramente melhor em outras etapas. A ‘Participação nas avaliações externas’ é significativamente maior nas escolas médias e grandes, em contraste com as pequenas, que apresentam a menor taxa de participação. Com base na pesquisa, de acordo com as peculiaridades das escolas ao acordar as metas, o indicador ‘Acompanhamento da aprendizagem’ das escolas grandes destacam-se com uma taxa de 82.9%, enquanto as escolas pequenas têm a menor taxa (51.8%).

Afirmam Gelatti e Marquezan (2013), que uma gestão democrática e participativa no planejamento e execução das ações, desenvolvimento de atividades e projetos que facilitam a aprendizagem escolar contribuem de forma bastante significativa para o processo de aprendizagem e em bons índices alcançados pela escola. Seguindo o relatado pelos referidos autores, tornam-se imprescindíveis a formulação, a implantação e o monitoramento de políticas

públicas para a melhoria da qualidade da educação, sendo mais eficazes aquelas políticas que focam a aprendizagem e os índices de frequência.

Nesse mesmo sentido, foi feita uma mensuração com o indicador frequência dos estudantes, que também é maior nas escolas grandes (82.4%) e diminui nas médias (74.4%) e pequenas (53.7%). Já o indicador ‘Equidade na aprendizagem’ é relativamente semelhante entre os diferentes tamanhos de escolas, com as médias apresentando um ligeiro índice superior. Tais resultados sugerem que o tamanho da escola pode impactar diversos aspectos do ambiente educacional, com escolas grandes geralmente apresentando melhores resultados em participação e acompanhamento, enquanto escolas pequenas enfrentam desafios mais pronunciados (tabela 9).

Tabela 9

Tamanho das escolas por desempenho escolar

Variáveis	Tamanho das escolas		
	Grande	Média	Pequena
Matriculados 2023	927	379	116
Desempenho de Aprendizagem MAT 3EM	248	253	249
Desempenho de Aprendizagem MAT 9EF	239	238	236
Desempenho de Aprendizagem MAT 5EF	212	210	214
Desempenho de Aprendizagem LP 3EM	247	251	253
Desempenho de Aprendizagem LP 9EF	233	229	222
Desempenho de Aprendizagem LP 5EF	213	208	215
Participação nas Avaliações Externas (Paex)	85.4%	86.2%	61.3%
Equidade na Aprendizagem (Eqap)	19.1%	20.5%	19.4%
Acompanhamento da Aprendizagem (Aap)	82.9%	73.5%	51.8%
Frequência dos Estudantes (Fre)	82.4%	74.4%	53.7%

Estudo realizado por Carmo e Barroso (2018) corrobora o encontrado nesta presente pesquisa sobre o tamanho da escola, pois identificou-se que as unidades de maior porte, em número de alunos atendidos, oferecem maiores oportunidades de ensino ao seu corpo estudantil, por concentrar um leque bem mais amplo de condições educacionais e de alternativas curriculares aos seus alunos e isso resulta em uma melhor qualidade do ensino ministrado. Já as escolas menores precisam de estímulos educacionais para compensar os

baixos níveis educacionais do seu meio social. A gestão escolar é entendida como uma prática complexa que ordena o planejamento, a participação e a autonomia da unidade escolar, bem como a relação com a comunidade, a avaliação das atividades pedagógicas e dos elementos estruturais e materiais empregados nessas práticas. Assim, quanto à correlação positiva entre a liderança pedagógica do diretor e os resultados, não há dúvidas de que a escola faz a diferença, seja por meio do clima acadêmico, da disponibilidade de recursos na escola e/ou da liderança escolar (Gobbi et al., 2020; Gino et al., 2022).

4.2 Análise Estatística do Desempenho entre grupos

Para entender se há diferenças estatísticas do desempenho entre os grupos, foi realizada uma ANOVA no intuito de entender se há diferenças estatísticas no desempenho entre os grupos, justificada pela necessidade de comparar as médias de desempenho entre mais de dois grupos independentes. Segundo Hair et al. (2009), a ANOVA é uma técnica estatística apropriada para testar diferenças significativas entre as médias de múltiplos grupos, especialmente quando se deseja entender se as variações observadas são devidas ao acaso ou a fatores específicos. Da mesma forma, a técnica permite avaliar se as diferenças entre os grupos são estatisticamente significativas, fornecendo uma base robusta para a interpretação dos resultados. A análise ANOVA fornece o teste estatístico para o ajuste geral do modelo em termos da razão F . Portanto, a utilização desta técnica neste contexto é fundamentada em sua capacidade de identificar variações significativas entre grupos, conforme recomendado por Hair et al. (2009).

A análise dos resultados do teste ANOVA para o indicador ‘Desempenho de aprendizagem’ em diferentes níveis de ensino revela que não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados (tabela 10). Tais resultados sugerem que, para todas as categorias analisadas, as diferenças observadas entre os grupos não são estatisticamente significativas.

Tabela 10*ANOVA entre o desempenho de aprendizagem e o tamanho das escolas*

<i>One-Way ANOVA</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Desempenho de Aprendizagem LP 5EF	0.3717	0.696
Desempenho de Aprendizagem LP 9EF	0.8539	0.449
Desempenho de Aprendizagem LP 3EM	0.3898	0.687
Desempenho de Aprendizagem MAT 5EF	0.0903	0.914
Desempenho de Aprendizagem MAT 9EF	0.0689	0.934
Desempenho de Aprendizagem MAT 3EM	0.8192	0.468

Em face do exposto na tabela 5, Gelatti & Marquezan (2013) respondem ao trazerem uma análise do impacto da gestão da escola e da compreensão dos gestores a respeito do sucesso de seus alunos. Segundo os autores, os bons índices de desempenho alcançados pela escola são resultado de um trabalho em equipe.

Nesta pesquisa, os resultados demonstram que não há evidências suficientes para afirmar que há variações significativas no indicador ‘Desempenho de aprendizagem’ em Língua Portuguesa e Matemática nos diferentes níveis de ensino analisados. De acordo Ribeiro et al. (2024), a importância da gestão escolar como fator influente na qualidade da educação e, também, os impactos positivos e negativos causados pelos métodos utilizados para avaliar as instituições de ensino, faz-se necessário o mapeamento de ações administrativas, bem como o modelo de gestão vigente para vislumbrar uma possível correlação com o índice obtido.

Já a análise dos resultados do teste ANOVA para o desempenho escolar revela algumas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados. Os resultados sugerem que, enquanto a ‘Frequência dos estudantes’, a ‘Participação nas avaliações externas’ e o ‘Acompanhamento da aprendizagem’ apresentam variações significativas entre os grupos, a ‘Equidade na aprendizagem’ não apresentou diferença estatisticamente significativa (tabela 11).

Uma análise de variância (ANOVA) foi utilizada para as medidas iniciais e finais. Em seguida, foi realizada uma análise *post hoc* por meio do teste de *Tukey*, sendo considerado significativamente estatístico entre 5% e 10%.

Os gestores possuem um papel de destaque no planejamento e execução de programas que visam melhorar as necessidades de aprendizagem no âmbito escolar. Dentre estes

programas destaca-se o Escola Ativa, com atenção diferenciada à frequência e desempenho, exercendo um controle sobre o desenvolvimento e aprendizagem dos estudantes. Para que uma escola seja considerada de qualidade faz-se necessário que as metas de aprendizagem sejam atingidas, e para que isso aconteça é preciso que haja a participação e o envolvimento de toda a comunidade escolar. Cabe, portanto, ao gestor escolar organizar e gerenciar a dimensão financeira, humana e as rotinas pedagógicas da escola, objetivando alcançar melhores resultados no desempenho acadêmico dos estudantes, materializados nas avaliações internas e externas que representam as estatísticas de sucesso das escolas (Oliveira & Lopes, 2023).

Tabela 11

ANOVA entre o desempenho escolar e o tamanho das escolas

<i>One-Way ANOVA</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Frequência dos Estudantes (Fre)	4.003	0.027
Acompanhamento da Aprendizagem (Aap)	4.202	0.023
Equidade na Aprendizagem (Eqap)	0.104	0.901
Participação nas Avaliações Externas (Paex)	2.542	0.093

Para entender melhor os grupos que apresentaram diferenças estatisticamente significantes, foi realizada uma análise complementar pelos testes *post hoc* de Tukey. Este teste revela *insights* mais detalhados sobre as diferenças entre os grupos de escolas de diferentes tamanhos (grande, média e pequena). Os resultados indicam que as escolas grandes tendem a ter melhor frequência dos estudantes e acompanhamento da aprendizagem em comparação com as escolas pequenas. No entanto, a ‘Equidade na aprendizagem’ é relativamente uniforme entre os diferentes tamanhos de escolas. A participação nas avaliações externas é significativamente maior em escolas grandes e médias em comparação com escolas pequenas. Esses achados sugerem que o tamanho da escola pode influenciar certos aspectos do desempenho escolar, mas não todos (tabela 12).

O conceito de gestão está associado à participação responsável de todos nas discussões e decisões, colocando-as em prática. Acompanhar e avaliar o processo educacional pedagogicamente fortalece o comprometimento coletivo com os resultados educacionais para que sejam cada vez mais efetivos e mobilize o talento humano coletivamente organizado, de forma a agregar as diversidades e as diferenças. Deve-se avaliar os resultados obtidos pela

escola em sua função, a fim de assegurar o acesso, a permanência, o sucesso escolar, a formação geral dos alunos e a avaliação dos resultados da aprendizagem. A participação dos órgãos colegiados, como conselho escolar, é fundamental para uma gestão eficiente e eficaz (Pereira-SEED et al., 2010).

Tabela 12

Teste post-hoc entre o desempenho escolar e o tamanho das escolas

Teste post-hoc de Tukey				
Frequência dos Estudantes Fre		Grande	Média	Pequena
Grande	p-value	—	0.417	0.006
Média	p-value		—	0.040
Pequena	p-value			—
Acompanhamento da Aprendizagem Aap		Grande	Média	Pequena
Grande	p-value	—	0.335	0.004
Média	p-value		—	0.038
Pequena	p-value			—
Equidade na Aprendizagem Eqap		Grande	Média	Pequena
Grande	p-value	—	0.914	0.999
Média	p-value		—	0.966
Pequena	p-value			—
Participação nas Avaliações Externas Paex		Grande	Média	Pequena
Grande	p-value	—	0.979	< .001
Média	p-value		—	< .001
Pequena	p-value			—

Para Waiselfisz (2000), há uma relação positiva entre o tamanho da escola e o nível educacional familiar de seus alunos. Segundo este autor, os alunos com melhor nível familiar tendem a se concentrar em escolas maiores, com mais e melhores serviços educacionais. Ao longo de praticamente todo o século passado, administradores e planejadores educacionais

defenderam a ideia de que escolas de maior porte eram, ao mesmo tempo, mais eficientes pedagogicamente e mais adequadas em termos de custo-benefício.

Estudos recentes, em países industrializados, vêm questionando essa ideia e levantam a hipótese de que o tamanho da escola funciona como um fator que facilite, ou que dificulte, a ação de formas organizacionais ou práticas, as quais, por seu turno, promovem a aprendizagem dos alunos. O efeito do tamanho da turma sobre o aproveitamento acadêmico dos alunos é alvo de controvérsias, mas surge como possível influenciador de desempenho e da aprendizagem, que diz respeito à aquisição de conhecimentos, de habilidades, de crescimento intelectual ou físico, o que é central para a educação e para a escola. Todavia, estes mesmos estudos dão conta de que as escolas recebem alunos com níveis de conhecimento diferenciados, e a aprendizagem dificilmente é uniforme no tempo, e tampouco no indivíduo, variando em função de características dos alunos, mas também em função da organização escolar e das práticas pedagógicas (Löbler et al., 2013).

Na presente pesquisa, para se entender melhor a relação entre os dados de desempenho, foi realizada uma análise por meio da correlação de Pearson (r). A utilização da correlação de Pearson (r) para a análise dos dados é justificada pela necessidade de medir a força e a direção das relações lineares entre as variáveis contínuas presentes no estudo. Segundo Hair et al. (2009), a correlação de Pearson (r) é apropriada para avaliar a associação entre variáveis que seguem uma distribuição normal e são medidas em uma escala intervalar ou de razão. Este método permite identificar padrões de relacionamento que podem ser fundamentais para compreender como diferentes aspectos do desempenho escolar estão interligados. Além disso, a correlação de Pearson (r) fornece uma medida quantitativa clara da intensidade dessas relações, facilitando a interpretação dos resultados e a identificação de áreas que necessitam de intervenção ou melhoria. Portanto, a escolha deste método estatístico é fundamentada em sua robustez e adequação às características dos dados analisados.

O coeficiente de correlação de Pearson (r) varia entre -1 e 1, o sinal indica a direção da correlação (negativa ou positiva) enquanto que o valor indica a magnitude (forte, moderada ou fraca). Quanto mais perto de 1 mais forte é o nível de associação linear entre as variáveis. Foi utilizado com a intenção de verificar se existe associação linear entre as notas de Matemática e Língua Portuguesa. Considerando a magnitude do coeficiente: $0,10 < r < 0,29$ = pequeno; $0,30 < r < 0,49$ = médio e $r > 0,50$ = grande, ou seja, valores até 0,29 devem ser considerados fracos, entre 0,30 e 0,49 moderados e acima de 0,50 fortes, com p-valor significativo a 0,001 (Paranhos et al., 2014).

A análise da correlação revelou algumas relações significativas entre diferentes métricas de desempenho escolar. Primeiramente, observa-se uma forte correlação positiva entre a equidade na aprendizagem e o desempenho em língua portuguesa no 5º ano do Ensino Fundamental ($r = 0,668$; $p < 0,001$). Isso sugere que escolas com maior equidade tendem a apresentar melhores resultados em Língua Portuguesa 5º EF.

Além disso, há uma correlação positiva moderada entre o desempenho em Língua Portuguesa no 9º ano e no 5º ano do Ensino Fundamental ($r = 0,383$; $p < 0,001$), indicando que escolas com bons resultados em Língua Portuguesa 5º EF tendem a manter um bom desempenho em Língua Portuguesa 9º EF. A ‘Equidade na aprendizagem’ também apresenta uma correlação positiva forte com o desempenho em Língua Portuguesa no 3º ano do Ensino Médio ($r = 0,734$; $p < 0,001$), reforçando a importância da equidade para o desempenho acadêmico.

No que diz respeito ao desempenho em Matemática, observa-se uma forte correlação positiva entre a equidade na aprendizagem e o desempenho em Matemática no 5º ano do Ensino Fundamental ($r = 0,715$; $p < 0,001$). Escolas com maior equidade tendem a ter melhores resultados em Matemática 5º EF. Além disso, existe uma correlação muito forte entre o desempenho em Matemática e em Língua Portuguesa no 9º ano do Ensino Fundamental ($r = 0,861$; $p < 0,001$), sugerindo que escolas que têm bons resultados em uma dessas disciplinas tendem a ter bons resultados na outra.

Por outro lado, algumas correlações não se mostraram significativas. Por exemplo, a ‘Frequência dos estudantes’ não apresentou uma correlação significativa com o desempenho em Língua Portuguesa 5º EF ($r = -0,158$; $p = 0,352$), indicando que a frequência por si só pode não ser um fator determinante para o desempenho nessa métrica. Da mesma forma, o ‘Acompanhamento da aprendizagem’ não mostrou uma correlação significativa com o desempenho em Língua Portuguesa 9º EF ($r = 0,081$; $p = 0,492$), sugerindo que o ‘Acompanhamento da aprendizagem’ pode não ter um impacto direto no desempenho em Língua Portuguesa 9º EF. Os resultados completos se encontram descritos na tabela 13.

Em consonância com o estudo de Santos et al. (2023), a análise dos dados que compuseram esta pesquisa permitiu confirmar que houve associação positiva e estatisticamente significativa entre o desempenho dos estudantes nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, com a liderança do gestor escolar. Similarmente, de Almeida Pereira e de Oliveira Silva (2023) encontraram resultados que sugerem correlação positiva entre as notas das disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa, com o desempenho do aprendiz, mostrando

que os resultados das avaliações podem formar subsídios para transformar as fragilidades que existem no ensino, em metas a serem alcançadas, assim como para os gestores e os educadores elaborarem, aprimorarem e monitorarem suas políticas educacionais.

Tabela 13

Matriz de correlação entre as variáveis de desempenho

Matriz de Correlação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(01) Frequência dos Estudantes Fre	r									
	p-value									
(02) Acompanhamento da Aprendizagem Aap	r									
	p-value									
(03) Equidade na Aprendizagem Eqap	r									
	p-value									
(04) Participação nas Avaliações Externas Paex	r									
	p-value									
(05) Matriculados 2023	r									
	p-value									
(06) Desempenho de Aprendizagem LP 5EF	r	-0.158	0.668	0.387	0.088	—				
	p-value	0.352	<.001	0.018	0.604	—				
(07) Desempenho de Aprendizagem LP 9EF	r	0.383	0.081	0.553	0.407	0.216	—			
	p-value	<.001	0.492	<.001	<.001	0.064	0.359	—		
(08) Desempenho de Aprendizagem LP 3EM	r	0.178	0.000	0.734	0.214	-0.141	0.330	0.562	—	
	p-value	0.137	0.998	<.001	0.074	0.240	0.470	<.001	—	
(09) Desempenho de Aprendizagem MAT 5EF	r	-0.182	-0.197	0.715	0.304	0.005	0.942	0.205	0.306	—
	p-value	0.282	0.243	<.001	0.068	0.974	<.001	0.386	0.505	—
(10) Desempenho de Aprendizagem MAT 9EF	r	0.395	0.124	0.632	0.388	0.150	0.534	0.861	0.602	0.526
	p-value	<.001	0.291	<.001	<.001	0.200	0.015	<.001	<.001	0.017
(11) Desempenho de Aprendizagem MAT 3EM	r	0.094	0.030	0.704	0.341	-0.129	0.267	0.537	0.830	0.189
	p-value	0.436	0.807	<.001	0.004	0.283	0.563	<.001	<.001	0.685

Nesse sentido, a análise da matriz de correlação destaca a importância da ‘Equidade na aprendizagem’ como um fator fortemente correlacionado com o desempenho em várias métricas de aprendizagem, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática. Além disso, há uma forte inter-relação entre os desempenhos em diferentes disciplinas e anos escolares, sugerindo que o sucesso em uma área pode estar associado ao sucesso em outras. No entanto, algumas métricas, como a ‘Frequência dos estudantes’ e o ‘Acompanhamento da aprendizagem’, não mostraram correlações significativas com o desempenho acadêmico, indicando que outros fatores podem estar em jogo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados da Avaliação de Desempenho dos gestores escolares das escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A (SREA) mostrou que as escolas de grande porte apresentaram melhor desempenho em termos de ‘Frequência dos estudantes’ e ‘Acompanhamento da aprendizagem’ quando comparadas às escolas de médio e pequeno porte. Tais resultados destacam uma correlação relevante entre o tamanho da escola e os indicadores de desempenho, o que leva a uma reflexão mais aprofundada com base na revisão teórica apresentada.

De acordo com a Teoria do Estabelecimento de Metas, proposta por Locke e Latham (1990), metas desafiadoras e específicas tendem a produzir maior esforço e, conseqüentemente, melhor desempenho. No contexto escolar, isso pode ser observado na gestão das escolas de grande porte que, por lidarem com uma maior complexidade organizacional e um número elevado de alunos, necessitam de metas mais claras e estratégias mais definidas para gerenciar a frequência escolar e acompanhar o aprendizado. Gestores de escolas grandes podem estar mais focados em estratégias de monitoramento e intervenção, o que lhes permite implementar metas mais rígidas e personalizadas, alinhadas à necessidade de melhoria contínua dos resultados.

Os dados estatísticos indicaram que a ‘Frequência dos estudantes’ e o ‘Acompanhamento da aprendizagem’ foram dois indicadores com significância estatística ($p < 0.05$). A ‘Frequência dos estudantes’ nas escolas de grande porte foi consideravelmente mais alta do que nas de pequeno porte, sugerindo que escolas maiores têm maior capacidade de reter seus alunos em sala de aula. Isso pode estar relacionado à maior disponibilidade de recursos pedagógicos, estrutura física mais robusta e uma organização administrativa mais eficiente. De

acordo com Lück (2009), a Gestão Pedagógica é um processo dinâmico que envolve a articulação de ideias e estratégias para garantir o foco na aprendizagem dos alunos. Portanto, quanto mais eficaz for a gestão em promover a presença dos estudantes, maior será a capacidade de estimular o aprendizado, pois a frequência regular é essencial para o desenvolvimento acadêmico.

O ‘Acompanhamento da aprendizagem’, outro fator de destaque nos resultados, também pode ser associado à capacidade organizacional das escolas de grande porte. A literatura sugere que, em escolas maiores, há uma distribuição mais eficaz de tarefas e um suporte pedagógico mais estruturado, permitindo que os gestores e professores tenham acesso a dados sobre o progresso dos alunos, com maior rapidez e precisão. Grateron (1999) reforça que a utilização de indicadores claros permite que os gestores escolares ajustem suas estratégias de maneira mais eficiente. Esse acompanhamento é fundamental para identificar dificuldades e implementar intervenções pedagógicas rápidas, o que tende a refletir no melhor desempenho acadêmico.

Por outro lado, as escolas de pequeno porte enfrentam desafios adicionais. Devido à menor quantidade de alunos e, conseqüentemente, de recursos disponíveis, as estratégias de acompanhamento da aprendizagem e retenção dos estudantes podem ser menos eficazes. A falta de uma infraestrutura robusta e de uma equipe de gestão e pedagogia completa pode dificultar a implementação de práticas de avaliação de desempenho mais avançadas. Além disso, gestores de escolas pequenas podem lidar com múltiplas funções, fator que compromete sua capacidade de se concentrar exclusivamente em metas pedagógicas.

Segundo de Assunção e Thomé (2023), a Gestão de Desempenho, especialmente no setor público, depende do desenvolvimento de competências específicas que alinhem as habilidades dos gestores com as necessidades da instituição. Escolas maiores têm, em geral, equipes mais especializadas que conseguem aplicar uma gestão focada em competências específicas, enquanto escolas pequenas podem ter gestores sobrecarregados com tarefas administrativas, o que limita o foco no acompanhamento pedagógico. Tal descompasso no acompanhamento pedagógico entre escolas grandes e pequenas pode ser, em parte, explicado pela falta de um suporte adequado nas unidades menores, como apontado por Lima e de Lima (2023).

Outra questão relevante é a ‘Participação nas avaliações externas’, que também foi um dos indicadores analisados. A significância estatística ($p < 0.10$) indica uma tendência de que escolas de maior porte conseguem engajar mais seus alunos na participação em avaliações

externas, como o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB). Isso está alinhado com o conceito de metas de desempenho descrito por Locke e Latham (1990), no qual o estabelecimento de metas claras e desafiadoras – como a participação massiva em avaliações externas – tende a gerar um maior comprometimento dos gestores e alunos, refletindo em melhores resultados de aprendizagem.

A partir dos resultados encontrados, é possível fazer uma conexão clara com a Teoria do Estabelecimento de Metas. O desempenho superior das escolas maiores em termos de ‘Frequência dos estudantes’, ‘Acompanhamento da aprendizagem’ e ‘Participação nas avaliações externas’ indica que essas instituições podem estar mais bem estruturadas para definir metas específicas e desafiadoras, que acabam sendo eficazes na motivação tanto dos gestores quanto dos estudantes. Essa estrutura de definição de metas é fundamental para que o gestor escolar consiga alinhar suas práticas com os objetivos institucionais da SEE/MG.

De acordo Lück (2009), ao gestor escolar compete atender as necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos. Muito embora a dimensão Administrativa-Financeira seja uma dimensão meio, é condição para qualidade da gestão pedagógica, sendo importante e necessário que o gestor escolar dedique especial atenção, devido à relevância das suas competências para a efetividade do apoio logístico e administrativo. O que se destaca, é que sem a execução desse apoio de forma zelosa e no tempo certo, perde-se qualidade na finalidade desta dimensão, a qual é mais diretamente voltada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (Lück, 2009).

A atuação da gestão escolar deve basear-se na autonomia e na participação. Assim, a escola torna-se mais coerente com as especificidades locais e regionais, tendo como possibilidade decidir da melhor forma sobre o uso de seus recursos financeiros, materiais e humanos. Além dessas responsabilidades do gestor escolar apontada algumas atribuições do gestor escolar, do ponto de vista da gestão pessoal, cabe-lhe, por exemplo, o controle dos recursos humanos e financeiros, articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional, formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos. É importante que a gestão desempenhe papel de acompanhamento e suporte do trabalho educacional realizado na escola. A gestão deve oferecer formação continuada aos docentes para o esclarecimento da concepção dos programas de avaliação externa, bem como seu uso, a fim de qualificar a aprendizagem dos alunos (Sawicki & Pagliarin, 2018).

Para Lück (2009), a formação profissional constitui-se em processo sistemático e organizado de promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o correto exercício de atividades profissionais. A capacitação profissional em serviço, estruturada, liderada e orientada pelo diretor escolar, envolve diversas atividades como, análise e *feedback* sobre as experiências profissionais e consequente construção de conhecimento, em associação com o conhecimento educacional produzido. Também é ressaltado a importância de realizar avaliação de desempenho, a qual molda o desenvolvimento da competência de cada profissional que atua na escola. Em associação com a promoção da motivação, com o desenvolvimento de equipe, com a capacitação contínua, com a avaliação do desempenho das pessoas na escola e com o objetivo de elevar continuamente a qualidade do ensino, cabe ao diretor cuidar do cotidiano, da gestão escolar e suas competências escolares.

Adicionalmente, o uso de indicadores de desempenho, como o de ‘Frequência dos estudantes’ e ‘Acompanhamento da aprendizagem’, destaca a importância de uma gestão orientada por dados, um aspecto fundamental na Teoria de Gestão por Competências. Conforme evidenciado por Martins e Ensslin (2021), a gestão de desempenho baseada em metas e indicadores claros pode ser uma ferramenta poderosa para a melhoria dos processos de gestão escolar.

A correlação positiva entre o tamanho da escola e os indicadores de ‘Frequência dos estudantes’ e ‘Acompanhamento da aprendizagem’ sugere que as escolas de grande porte estão melhor posicionadas para atingir metas pedagógicas, devido à sua estrutura organizacional mais robusta e maior disponibilidade de recursos. No entanto, os desafios enfrentados por escolas menores indicam a necessidade de políticas públicas voltadas para apoiar essas instituições, especialmente no que diz respeito ao acompanhamento pedagógico e retenção de alunos.

Nesse contexto, as Teorias de Gestão por Competências e o estabelecimento de metas fornecem uma base sólida para entender como os gestores escolares podem melhorar seu desempenho ao alinhar seus esforços com metas institucionais claras e desafiadoras.

6 CONCLUSÕES

Como conclusão da presente pesquisa, é possível entender que o desempenho dos Gestores Escolares das Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A, em relação aos indicadores e as metas acordadas no Plano de Desenvolvimento da ADGE, é satisfatório, inclusive superando as metas acordadas. Dessa

forma, conclui-se que o processo de gestão das escolas amostradas foi suficiente para contribuir positivamente com o desempenho dos estudantes.

Em geral, para gerir um estabelecimento escolar, é necessário que o gestor tenha conhecimento dos conceitos, da estrutura e do funcionamento da Gestão Administrativa-Financeira que subsidia o direcionamento de recursos disponíveis para esse processo de gestão. A transferência de recursos pela SEE/MG, objetivando a realização de projetos e atividades educacionais para as caixas escolares, vinculadas às respectivas unidades estaduais de ensino, será efetivada mediante a elaboração de plano de trabalho e celebração de Termo de Compromisso (TC), que somente poderão receber recursos da SEE/MG aquelas que apresentarem documentação comprobatória, conforme os requisitos estabelecidos na Resolução nº 3.670 (2017). O não atendimento às diligências, ou a não aprovação do processo de prestação de contas, ensejará o bloqueio dos recursos no SIAFI/MG, ficando a Caixa Escolar impedida de receber novos recursos públicos estaduais até a completa regularização, indicado neste estudo pelo indicador ‘Habilitação da Caixa Escolar (Hcx)’ (Resolução nº 3.670, 2017).

Cada Termo de Compromisso, assinado pelo diretor da escola (que é o Presidente do Caixa Escolar), tem uma vigência e um objeto, ou seja, a verba é destinada a um fim específico, não podendo ser gasto para outros fins. Por exemplo, se o Termo de Compromisso celebra o envio de verbas para a aquisição de merenda, somente poderá ser utilizado para a compra de mantimentos que serão usados para a elaboração da merenda escolar. Sendo assim, o presidente do caixa escolar tem que prestar contas para que a caixa escolar fique apta para receber tais recursos (Resolução nº 3.670, 2017). No entanto, o estudo não apresentou resultados significativos para que se pudesse inferir a correlação entre o indicador, as metas acordadas e o desempenho dos processos de gestão escolar.

Conforme estabelecido pela Resolução nº 3.670 (2017), é função da Gestão Administrativa-Financeira verificar se o *status* da caixa escolar (Stcx) encontra-se ‘Normal’ ou ‘Bloqueado. No caso de o presidente do caixa escolar não apresentar toda a documentação fiscal via sistema, esta é bloqueada, impedindo que a escola receba mais recursos na conta bancária da caixa escolar.

Um fator condicionante para recebimento dos recursos financeiros da fonte estadual repassados pela SEE/MG à Caixa Escolar para aquisição de gêneros alimentícios, é que no mínimo 30% (trinta por cento) devem ser utilizados na aquisição feita diretamente do Programa Agricultura Familiar, do qual fazem parte o empreendedor familiar rural e/ou suas organizações, conforme regra estabelecida pela Programa Nacional de Alimentação Escolar

(PNAE). Para que se comprove esta situação, as informações devem ser inseridas no sistema de informação específico da SEE/MG. Essas informações, no ambiente virtual, referem-se a dados como, o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) da própria escola, a nota fiscal, a data da emissão e o valor da compra. A partir desses dados torna-se possível o acompanhamento do cumprimento da meta estabelecida de 30% (Lei nº 11.947, 2009).

Neste estudo, o indicador que representa a aplicação do recurso disponível no caixa escolar é o denominado ‘Aquisição de produtos da agricultura familiar’ (Aqaf). Quando um caixa escolar deixa de receber recursos, o impacto é diretamente associado a seu objetivo institucional que é a manutenção e a conservação da unidade, assim como a realização de projetos e atividades educacionais. Dessa forma, a análise estatística dos resultados desta pesquisa mostrou que os resultados não foram estatisticamente significativos para que se pudesse inferir entre esses indicadores, as metas acordadas e o desempenho dos processos de gestão escolar.

A dimensão Gestão Pedagógica tem por finalidade subsidiar a SEE/MG no acompanhamento dos projetos pedagógicos a serem desenvolvidos nas instituições de ensino. Para acompanhar o desempenho nas instituições escolares nesta dimensão, a SEE/MG utiliza como instrumento as avaliações externas, que nesse caso é realizada pelo PROEB. O indicador da ADGE que representa o desempenho das escolas na avaliação externa é o ‘Desempenho na Aprendizagem’ (Dap), permitindo avaliar o desempenho da gestão nesta dimensão (Resolução nº 4.710, 2022).

Neste estudo observou-se diferenças estatísticas sutis no indicador Dap, demonstrando que as escolas pequenas têm um desempenho superior em Matemática no 5º EF e em Língua Portuguesa no 3º EM, enquanto as escolas maiores tendem a apresentar um desempenho melhor em outras etapas. Para acompanhar a ‘Participação dos estudantes nas avaliações externas’, com vista a garantir que no mínimo 80% sejam avaliados, é realizado um percentual médio de estudantes que participaram das avaliações, que é obtido por meio do indicador ‘Participação nas avaliações externas’ (Paex). Neste estudo apresentou uma taxa significativa a ‘Participação nas avaliações externas’ das escolas consideradas médias e grandes, em contraste com as escolas pequenas, que apresentaram uma taxa baixa de participação. Dessa forma, tendo os indicadores dos resultados educacionais em mãos, acrescidos dos Boletins Pedagógicos disponibilizados, o gestor escolar, juntamente com os professores e comunidade escolar, deve se apropriar destes resultados, identificando os pontos fortes e fracos e criando mecanismos pedagógicos para a melhoria da aprendizagem.

Para monitorar a ausência dos estudantes, as instituições escolares utilizam o sistema Diário Eletrônico Digital (DED), ferramenta utilizada pelos professores para o lançamento de frequência e as avaliações. Estas informações serão posteriormente migradas para o SIMADE, atuando na regularização da vida escolar, mediante ações de acompanhamento da gestão escolar. Na ADGE, o indicador que é utilizado para mensurar o desempenho do gestor nesta competência é a ‘Frequência dos estudantes’ (Fre). Os resultados obtidos neste trabalho indicaram que as escolas grandes apresentaram maior índice de ‘Frequência e acompanhamento da aprendizagem em comparação com as pequenas.

Os indicadores ‘Acompanhamento da aprendizagem’(Aap) e ‘Equidade na aprendizagem’ (Eqap) são utilizados para mensurar se a equipe de gestão escolar adota estratégias para garantir a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Tais estratégias podem ser exemplificadas como ações pedagógicas que serão desenvolvidas ao longo do ano letivo e mediante os resultados obtidos nas avaliações internas e externas. Assim, a gestão e a comunidade escolar têm condições para novamente planejar as ações pedagógicas, alterando-as ou fortalecendo-as de acordo com esses resultados.

A avaliação dos dados estatísticos do indicador ‘Equidade na aprendizagem’ foi uniforme entre os diferentes tamanhos de escolas, não apresentando resultados estatisticamente significativos.

A dimensão Gestão de Pessoas foi analisada, neste estudo, por meio do indicador ‘Regularidade do quadro de pessoal’ (Rqp) que considera os dados no Sistema de Movimentação. Por meio do sistema, o gestor escolar registra a requisição de vagas, acompanha sua aprovação, gera os editais e os divulga para consulta pública. Com essa funcionalidade é possível visualizar a quantidade de turmas, alunos, turno de funcionamento, a quantificação de pessoal da escola, acompanhar o quadro de servidores, tanto efetivos como convocados, além de verificar possíveis inconsistências, como por exemplo, se a quantidade de servidores ultrapassou o previsto, se há incompatibilidade entre o quantitativo de carga horária distribuídas entres os professores e o permitido, e a conformidade com a matriz curricular da escola registrada no SIMADE (Resolução nº 4.789, 2022). Neste estudo, as análises estatísticas não apresentaram relevância significativa para que se pudesse inferir correlação entre o indicador, as metas acordadas e o desempenho dos processos de gestão escolar.

Cabe aqui ressaltar que é importante ter em mente que essas dimensões da gestão escolar são apresentadas separadamente apenas para efeito de estudo, uma vez que as mesmas são de fato inter-relacionadas e são todas elas interdependentes com maior ou menor intensidade,

conforme a situação envolvida. A sua efetivação no trabalho é, portanto, intimamente encadeada e conexas. Assim, uma determinada ação demandará a combinação de dimensões. A sua utilização deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo, em vista do que a sua aplicação isolada pode representar o empobrecimento das ações de gestão escolar. Vale lembrar que a disponibilidade de recursos (materiais, humanos, financeiros, infraestrutura, entre outros) constitui-se como condição que garanta a qualidade do ensino.

Como todo estudo empírico, este trabalho apresenta algumas limitações que podem influenciar a interpretação dos resultados e as conclusões alcançadas. Compreender essas limitações é crucial para reconhecer os aspectos que podem ter limitado a abrangência ou a precisão dos achados, assim como para sugerir áreas de aprimoramento para pesquisas futuras.

Uma limitação a ser ressaltada, é que o estudo não coletou dados primários diretamente com os gestores escolares, professores ou alunos. A ausência de entrevistas ou questionários limita a capacidade de compreender as percepções e experiências dos gestores em relação às metas estabelecidas e aos desafios enfrentados em sua implementação. Sem esse tipo de dado qualitativo, fica difícil explorar aspectos subjetivos que poderiam enriquecer a análise, como a percepção dos gestores sobre as dificuldades na gestão das metas ou os fatores motivacionais que afetam seu desempenho.

Outra limitação que emerge dos resultados é a desigualdade no desempenho entre escolas de tamanhos diferentes. Escolas maiores tendem a ter mais recursos, uma equipe administrativa maior e, possivelmente, melhores condições para implementar metas e acompanhar o progresso dos alunos. Essa diferença estrutural pode influenciar os resultados e sugerir que o sucesso na gestão escolar está diretamente relacionado ao tamanho e aos recursos disponíveis, o que não necessariamente reflete a competência dos gestores escolares em si. Essa limitação pode obscurecer a análise do desempenho dos gestores em escolas menores, que enfrentam desafios diferentes.

Ainda, o estudo não leva em consideração variáveis externas que podem impactar o desempenho das escolas e a efetividade dos gestores, como o contexto econômico das famílias dos alunos, políticas públicas locais, ou mesmo eventos inesperados, como crises sanitárias (como por exemplo, a pandemia do COVID-19). Esses fatores podem ter um impacto direto nos indicadores de 'Frequência dos estudantes' e 'Desempenho escolar', independentemente das ações dos gestores. A ausência dessas variáveis na análise pode limitar a capacidade do estudo de identificar causas reais de variação no desempenho.

Reconhecer essas limitações permite interpretar de forma mais cuidadosa os resultados. Elas sugerem que, apesar das contribuições importantes deste estudo, há oportunidades para aprimorar a metodologia e expandir a análise em pesquisas futuras.

Incorporar dados primários, expandir o foco geográfico e considerar variáveis contextuais podem fornecer, igualmente, uma visão mais completa do desempenho dos gestores escolares e seu impacto nos resultados educacionais.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, Fernando Luiz Abrucio. (2013). Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. Estudos & Pesquisas Educacionais – Fundação Victor Civita.
https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio_-_gestao_escolar_e_qualidade_da_educacao_um_estudo_sobre_dez_escolas_paulistas.pdf
- Ahmed, A. A., & Muhammad, R. A. (2021). A Beginners review of jamovi statistical software for economic research. Dutse International Journal of Social and Economic Research, 6(1), 109-118.
https://fud.edu.ng/journals/DIJSER/DIJSER_Vol6_July2021/6_1/10_Volume_6_No_1_Page109-118.pdf
- Aguiar, A. D., Rezende, A. J., & Frezatti, F. (2007). Análise conceitual do relacionamento entre práticas de contabilidade gerencial e poder disciplinar à luz de Foucault e de Mintzberg. In Anais do Congresso Transatlântico de Contabilidade, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização e 10º Congresso Internacional de Custos “Gestão de Custos, Controladoria e Mundialização”, Lyon, FR, 1. CD.
https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/30604754/CCG103-libre.pdf?1391821897=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DAnalise_conceitual_do_relacionamento_ent.pdf&Expires=1726267543&Signature=VS1G4XChh73Xr2JGC3pTggV4H9a~Vkh5HHR~3pPF-xZ95OogiSxlo04FiCqGgVqoNZk32It-nhengex6UjSQimazki3uZIUDfFKxae6kje-KTnV1sELVynG1sbVIaydU~bq6QXHwcX1JRpecDxTc-I7bVdh2etLlmEAJr~vCYg83-BZV0GdJsb6SCuUD90VUlyStrS~ukhieFiSNtQMsqfdn0BWiejmxaft58LQPM6x0mg3Fw0Dbxi6HoWtSpAPakwblpsP4KhkWm8yjkn1p91OS~ceXkSDHicmy9tiY-vFTfOAawSn5Su~bGZbb4toF1OSFNJ3VdJWTF5LDXPcS5Q__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Azevedo Junior, C. M. D., Kojima, E. H., Pereira Junior, E. L., Oliveira, L. D. A. D., & Santos, M. D. (2023). Avaliação de desempenho na gestão de pessoal: utilização do método multicritério SAPEVO-M para quantificar os pesos dos critérios.
<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/riufcg/32906/AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20DESEMPENHO%20NA%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAL%20-%20UTILIZA%C3%87%C3%83O%20DO%20M%C3%89TODO%20MULTICRIT%C3%89RIO%20-%20ANAIS%20XI%20SIMEP%20ARTIGO%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bastos, K. B. B. F., & Tosta, K. C. B. T. (2019). Avaliação de desempenho: uma análise de pesquisas realizadas em três Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil.
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201697>
- Beuren, I. M., von Eggert, N. S., & Santos, E. A. dos .. (2020). Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça

- processual e qualidade do feedback percebidos. *Organizações & Sociedade*, 27(92), 113–131. <https://doi.org/10.1590/1984-9270926>
- Brito, V. da G. P., Brito, M. J. de, Capelle, M. C., & Borges, C. L. P. (2001). Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. *Revista De Administração Pública*, 35(4), 45 a 62. <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6395>
- Cappelle, M. C. A., Melo, M. C. de O. L., Brito, M. J. M., & Brito, M. J. de .. (2004). Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE Eletrônica*, 3(2). <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000200006>
- Carmo, E. F., & Barroso, R. M. O. (2018). Envolvimento do estudante e tamanho da escola: um estudo comparado entre escolas públicas na cidade do Recife. *e-Mosaicos*, 7(14), 3-17. DOI: 10.12957/e-mosaicos.2018.28723. [file:///C:/Users/SEEMG/Downloads/andreamarques,+CARMO_BARROSO_ed14_1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SEEMG/Downloads/andreamarques,+CARMO_BARROSO_ed14_1%20(1).pdf)
- Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988. (1988). Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte Constituição da República Federativa do Brasil. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Cruz, B. F. S., & Junior, J. M. de O. (2020). Avaliação de Desempenho no Setor Público: Instrumento de Desenvolvimento ou Protocolo Burocrático? *Ideias E Inovação - Lato Sensu*, 5(3), 75. Recuperado de <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/8907>
- de Almeida Pereira, M. M., & de Oliveira Silva, L. G. (2023). Sistema de avaliação da educação básica: uma análise estatística para o estado de Pernambuco. *Revista Acervo Educacional*, 5, e12403-e12403. DOI <https://doi.org/10.25248/rae.e12403.2023>.
- de Andrade, M. N. S., & Cordeiro, A. T. (2022). Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 259-279. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.49959>
- de Assunção, L. L. R., & Thomé, C. (2023). Gestão por Competências na Administração Pública: Uma Revisão Sistemática. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 16(47), 54-72. <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/2504/908>
- Decreto nº 43.672/2003, de 04 de dezembro de 2003. (2003). Estabelece as diretrizes e define os critérios e os sistemas de Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo de provimento efetivo e detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. O Governador do Estado de Minas Gerais. <https://leisestaduais.com.br/mg/decreto-n-43672-2003-minas-gerais-estabelece-as-diretrizes-e-define-os-criterios-e-os-sistemas-de-avaliacao->

[de-desempenho-individual-do-servidor-estavel-ocupante-de-cargo-de-provimento-efetivo-e-do-detentor-de-funcao-publica-na-administracao-publica-direta-autarquica-e-fundacional-do-poder-executivo-estadual](#)

Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004. (2004). Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho do servidor público civil em período de estágio probatório na Administração Pública Direta, Autarquias e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. O Governador do Estado de Minas Gerais. <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>

Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007. (2007). Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. O Governador do Estado de Minas Gerais. <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/44559/2007/?cons=1>

Decreto nº 45.182, de 28 de setembro de 2009. (2009). Altera os Decretos nº 43.764, de 16 de março de 2004, nº 44.559, de 29 de junho de 2007, e nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008. O Governador do Estado de Minas Gerais. <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/45182/2009/>

Decreto nº 45851, de 28 de dezembro de 2011. (2011). Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual. O Governador do Estado de Minas Gerais. <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>

Decreto nº 44.986 de 19 de dezembro de 2008, texto atualizado. (2008). Regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. O Governador do Estado de Minas Gerais. <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>

Decreto nº 48.187, de 06 de maio de 2021. (2021). Altera o Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, o Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008, que regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, e o Decreto nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011, que regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual. O Governador do Estado de Minas Gerais. <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48187/2021/>

- de Lunetta, A., & Guerra, R. (2023). Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. *Revista OWL (OWL Journal)-Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação*, 1(2), 149-159. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8240361>
- de Medeiros, B. M. V., & dos Prazeres, L. S. A. (2020). Gestão de Pessoas na Educação: Uma Análise das Propostas Participativas no Desenvolvimento das Políticas Públicas Educacionais. (2020). *Anais Do Congresso Brasileiro De Processo Coletivo E Cidadania*, (8), 447-463. <https://revistas.unaerp.br/cbpcc/article/view/2191>
- de Mello, A. (2010). A Relevância dos Indicadores Educacionais para Educação Básica: informação e decisões. *Revista Meta: Avaliação*, 2(5), 153-179. <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/78>
- de Oliveira, I. P., De Lima, B. V. G., & De Carvalho, A. (2020). A Importância do Planejamento na Gestão: A Função Do Diretor Escolar. *Cadernos da Pedagogia*, 14(27). <https://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/view/1319>
- de Oliveira, F. A. C., & Lay, E. G. E. (2023). Autoavaliação Pedagógica e Gestão Escolar: Concepções E Práticas da Implantação do Programa Novo Ensino Médio. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, 4(2), e422683-e422683. DOI: <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i2.2683>
- DIAD, 24 de abril de 2019. (2019). Avaliação de Desempenho na SEE/MG. <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. <https://academiaucentral.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/08/inovacion-y-medida.pdf>
- Fernandes, A. M., Bruchêz, A., D'ávila, A. A. F., Castilhos, N. C., & Olea, P. M. (2018). Metodologia de Pesquisa de Dissertações Sobre Inovação: Análise Bibliométrica. *Desafio Online*, 6(1), 141-159. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49112/metodologia-de-pesquisa-de-dissertacoes-sobre-inovacao--analise-bibliometrica--i/pt-br>
- Freitas, H., & Moscarola, J.. (2002). Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. *RAE Eletrônica*, 1(1), 1-30. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000100006>
- Galvão, H. M., Corrêa, H. L., & Alves, J. L. (2011). Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *Revista de Administração da UFSM*, 4(3), 425-441. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7451/modelo-de-avaliacao-de-desempenho-global-para-instituicao-de-ensino-superior/i/pt-br>
- Garcia, R. A., Rios-Neto, E. L. G., & Miranda-Ribeiro, A. de. (2021). Efeitos rendimento escolar, infraestrutura e prática docente na qualidade do ensino médio no Brasil. *Revista Brasileira De Estudos De População*, 38, e0152. <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0152>

- Gelatti, L. D., & Marquezan, L. I. P. (2013). Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação. *Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, 2(4), 43-62. <https://www.redalyc.org/pdf/4718/471847346005.pdf>
- Giessner, S., Stam, D., Kerschreiter, R., Verboon, D., & Salama, I. (2020). Goal-setting reloaded: The influence of minimal and maximal goal standards on task satisfaction and goal striving after performance feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161(2), 228-241. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.08.004>
- Gil, Antônio Carlos. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4º ed.). Atlas. https://www.academia.edu/42359152/Como_elaborar_projetos_de_pesquisa_Ant%C3%B4nio_Carlos_Gil_4_ed_2002
- Gino, J. C., Paes de Carvalho, C., & Lopes, K. C. (2022). Gestão Escolar e Desempenho dos Alunos: uma revisão de literatura em periódicos brasileiros (2001-2021). *Revista Pedagógica*, 24(1), 1–26. <https://doi.org/10.22196/rp.v24i1.7254>
- Gobbi, B. C., Lacruz, A. J., Américo, B. L., & Zanquetto Filho, H.. (2020). Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação?. *Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*, 28(106), 198–220. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701786>
- Godoi, C. K. (2009). Reseña de " Work Motivation: History, Theory, Research And Practice" de Gary P. Latham. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(2), 240-241. <https://www.redalyc.org/pdf/1551/155113815010.pdf>
- Gonzaga, R. P., Frezatti, F., Ckagnazaroff, I. B., & Suzart, J. A. da S.. (2017). Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. *Revista De Administração Contemporânea*, 2017 21(spe)), 1–21. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150331>
- G. M., N., & Toledo, M. (2020). Avaliação de desempenho como ferramenta para promover o crescimento das pessoas nas organizações. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 34(66), 47-66. <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatest/article/view/1384>
- Grateron, I. R. G.. (1999). Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. *Caderno De Estudos*, (21), 01–18. <https://www.revistas.usp.br/cest/article/view/5646/7176>
- Guimarães, D. E. L., Bitencourt, I. R., & Soares, C. S. (2024). Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no Setor Público: Análise de um Fragmento da Literatura e Oportunidades de Pesquisa. *Revista Gestão & Conexões*, 13(1), 120-146. DOI: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.1.42072.120-146>
- Hair, J. F. et al.. (2009). *Análise multivariada de dados*; tradução Adonai Schlup Sant'Anna. – 6. ed. –Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2009. https://archive.org/details/kupdf.net_hair-j-f-anaacutelise-multivariada-de-dados-6ordf-ediccedilatildeopdf

- Kami, C. M. da C. (2020). O estabelecimento de metas como fator motivacional em contexto telecolaborativo. *Estudos Linguísticos* (São Paulo, 1978), 49(3), 1413–1428. <https://doi.org/10.21165/el.v49i3.2610>
- Latham, Gary P.. (2012). Motivate Employee Performance through Goal Setting. 2003. Em E. A. Locke, *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 161–178, Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch9>.
- Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003. (2003). Institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. O Governador do Estado de Minas Gerais. <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>
- Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. (2009). Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. O Vice-Presidente da República, no exercício do cargo de Presidente da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111947.htm
- Lima, V. F., & de Lima, M. N. C. F. (2023). Transição entre Gestões Escolares: Desafios Relacionados a Professores, Colaboradores, Administração Financeira e Material Escolar. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(4), 861-873. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i4.9272>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall. https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance
- Löbler, L. M. B., Viera, K., Löbler, M., & Paraboni, A. (2013). Fatores influenciadores no desempenho das escolas públicas de ensino fundamental: uma análise multicases. Santa Maria: UFSM. https://www.researchgate.net/profile/AnaParaboni/publication/316696599_Influencers_factors_in_the_performance_of_elementary_education_public_schools_An_analysis_multicases/links/5b621d19aca272a2d67b0435/Influencers-factors-in-the-performance-of-elementary-education-public-schools-An-analysis-multicases.pdf
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 1. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf
- Machado, A. S. D. R. C. (2021). *O gestor escolar e os desafios da apropriação dos resultados das avaliações em larga escala: impactos de intervenções pedagógicas em quatro escolas amazonenses*. Editora Dialética. <https://books.google.com.br/books?id=YzNREAAAQBAJ&lpg=PT7&ots=iqSY9OnGX&dq=%22aprendizagem%20na%20educa%C3%A7%C3%A3o%20b%C3%A1sica%22%20e%20%22gestor%20escolar%22&lr&hl=ptBR&pg=PP1#v=onepage&q=%22aprendizagem%20na%20educa%C3%A7%C3%A3o%20b%C3%A1sica%22%20e%20%22gestor%20escolar%22&f=false>

- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2021). Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. *Revista De Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da Uerj*, 25(3), 3-22. <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/view/3620/2759>
- Matheus, F. A. V., de Melo Oliveira, C., de Azevedo, L. P., de Almeida, S. S., da Silva, F. C., de Oliveira, J. D. R. N., ... & da Rocha, T. A. (2024). Cuidados as Pessoas com Agravos Endócrinos e Metabólicos. *Nursing (São Paulo)*, 27(308), 10125-10130. DOI: <https://doi.org/10.36489/nursing.2024v27i308p10125-10130>.
- Morais, C. (2005). Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística. <http://hdl.handle.net/10198/7325>
- Nascimento, M. C. S., dos Santos Nascimento, M. J., Souza, N. D. C. B., & Júnior, A. C. S. (2021) Evasão escolar na educação básica. *Tópicos Especiais em Educação*, 22. DOI: 10.36229/978-65-5866-081-1
- Neto, M. T. R., & de Assis, L. O. M. (2010). Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: o acordo de resultados e o prêmio por produtividade. *Gestão & Regionalidade*, 26(76). <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n76.210>.
- Oliveira, K. B. F. de, & Lopes, T. M. R. (2023). Gestão escolar e aprendizagem: intervenções do(a) gestor(a) na melhoria do ensino. *Ensino Em Perspectivas*, 4(1), 1–18. <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/11599>.
- Paranhos, R., Figueiredo Filho, D. B., Rocha, E. C. da, Silva Júnior, J. A. da, Neves, J. A. B., & Santos, M. L. W. D. (2014). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson: o Retorno. *Leviathan (São Paulo)*, 8, 66-95. <https://doi.org/10.11606/issn.2237-4485.lev.2014.132346>
- Pérez-Ramos, Juan. (1990). Work motivatioUma introdução aos métodos mistosn: theoretical approaches. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140. Recuperado em 13 de setembro de 2023. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-5177199000020004&lng=pt&tlng=en.
- Pereira-SEED, B. T., Peixe-UFPR, B. C. S., & Staron-SEED, L. (2010). Avaliar a eficiência e eficácia da gestão escolar integral no processo ensino-aprendizagem: estudos de casos nas escolas estaduais da região de Campo Largo. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37252543/avaliacao-libre.pdf?1428557799=&responsecontent_disposition=inline%3B+filename%3DAVALIAR_A_EFICIENCIA_E_EFICACIA_DA_GESTA.pdf&Expires=1725217363&Signature=Bov7TKUqYt4S QovsFmkrClumwDOQR8sv~DazWQkdexRFYz660m~nO9oHkr8baL6_usUU4lfkzT56f4cbQpu6_8lRx8Y93UV7mx9pptyUL9i5t1DWg7aNwZN7tdHi4jvSW0E~6dOmRl m8Fbs3ZrUFI2mUXjZ7PKhv1sH9itzObtggga5DdSjP9~L-xTLjTUGWx4DsYXnOkg-zItTQp4A5Sk8gBeAC5VEhuUlfHR93gR7l dxOS9sQkMEA4HHQjCfbRLQ399Z7yE6mzOpbouQ1ZQKFrTQvK9PkkQ-85b7Qw3QoWCsWBkPeL1yVal2bliry9X9h-tNDwTp8~XhL8Hw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Portaria nº 248, 13/2/2019. (2019). Institui diretrizes administrativas e pedagógicas complementares ao estabelecido na Resolução SEE nº 3.999, de 08 de novembro de 2018, e os procedimentos para o registro de dados no Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) e no Diário Escolar Digital (DED). Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica. <https://simadefacil.blogspot.com/2019/02/portaria-n-2482019.html>
- Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110 de 06 de julho de 2009. (2009). Define metodologia de Avaliação de Desempenho Individual – ADI e Avaliação Especial de Desempenho – AED dos servidores em exercício da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e a Secretaria de Estado de Educação. <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>
- Resolução SEPLAG nº 001, de 03 de janeiro de 2013. (2013). Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Secretária de Estado de Planejamento e Gestão. <https://planejamento.mg.gov.br/documento/resolucao-seplag-no001-de-03-de-janeiro-de-2013>
- Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.167, de 20 de maio de 2020. (2020). Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares – ADGE, em exercício nas escolas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, que estão no âmbito da Secretaria de Estado de Educação. A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e a Secretaria de Estado de Educação. <https://seeavaliacao-desempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>
- Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.416, de 23 de agosto de 2021. (2021). Altera a Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110, de 06 de julho de 2009, que define a metodologia de Avaliação de Desempenho Individual – ADI – e Avaliação Especial de Desempenho – AED – dos servidores em exercício na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Secretária de Estado de Planejamento e Gestão e a Secretária de Estado de Educação. <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>
- Resolução SEPLAG nº 042, de 11 de junho de 2021. (2021). Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Secretária de Estado de Planejamento e Gestão. <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>
- Resolução SEPLAG nº 043, de 22 de maio de 2020. (2020). Estabelece os procedimentos pertinentes à assinatura e à ciência do servidor, em meio eletrônico, na realização das etapas referentes aos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. O Secretário de Estado de Planejamento e Gestão. <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>

- Resolução SEE n° 4.710, de 01 de fevereiro de 2022. (2022). Dispõe sobre os indicadores da gestão escolar, para fins da Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, e fixa os instrumentos do processo. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>
- Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n° 10.586, de 24 de maio de 2022. (2022). Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho dos Analistas Educacionais/Inspetores Escolares (ADIE), lotados nas Superintendências Regionais de Ensino da Secretaria de Estado de Educação e com atuação nas Unidades Escolares do Sistema de Ensino. A Secretária de Estado de Planejamento e Gestão e a Secretária de Estado de Educação. <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>
- Resolução SEE n° 3.670, de 28 de dezembro de 2017. (2017). Resolução regulamenta o disposto no Decreto Estadual n° 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. https://drive.google.com/file/d/1bJ7On_eCam0lOhc4V3-2SsorXwlZhKid/view
- Resolução SEE n° 4.789, de 11 de novembro de 2022. (2022). Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). O Secretário de Estado de Educação. <https://sreuberaba.educacao.mg.gov.br/index.php/24-destaque/409-resolucao-see-n-4-789-quadro-de-pessoal>
- Ribeiro, O. A., Magalhães de Albuquerque, J. C., Sales, K. M. B., Almeida, I. V., Cruz, A. R., & Silva, R. C. M. da. (2024). Resultados do IDEB e gestão escolar: implicações e reflexões. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(7), e3949. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.3949>
- Rocha Borges, A. P. N. ., Castro e Almeida, S. P. N. de ., & Lima Santana, K. C. . (2023). Avaliações Externas de Matemática: Implicações no Trabalho de Equipes Pedagógicas em Escolas Estaduais de Janaúba/Mg. *PARADIGMA*, 44(5), 125–158. <https://doi.org/10.37618/PARADIGMA.1011-2251.2023.p125-158.id1470>
- Ruggiero, A. (2020). *Gestão de pessoas e capital humano*. Editora Senac São Paulo. <https://books.google.com.br/books?id=b1HaDwAAQBAJ&lpg=PT2&ots=ai9Iw4jxeL&dq=%22Teoria%20do%20Estabelecimento%20de%20Metas%22%20and%20%22avalia%3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%22&lr&hl=pt-BR&pg=PT10#v=twopage&q=%22Teoria%20do%20Estabelecimento%20de%20Metas%22%20and%20%22avalia%3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%22&f=false>
- Sampaio, T. B. (2022). *Metodologia da pesquisa*. <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/26138>
- Santos, A., Nascimento, D., Pereira, R., Oliveira, A. C. P. D., & Pato, C. G. (2023). Desempenho acadêmico, índice de liderança do diretor e índice de confiança do diretor. *Estudos em Avaliação Educacional*, 34. <https://doi.org/10.18222/eae.v34.10010>

- Sawicki, S. S., & Pagliarin, L. L. P. (2018). Gestão escolar e avaliação em larga escala: realidades, possibilidades e desafios. *Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, 7(16), 25-39. DOI: 10.5902/231813383246.
- Severgnini, E., Vieira, V. A., Singh, A., Camargo, R., & Duarte, N. (2022). Gestão Escolar e Aspectos da Disfuncionalidade Da Burocracia: Proposta De Um Modelo Conceitual. *Caderno de Administração*, 30(2), 76-98. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/61398>
- Silva, Aldair Fernandes et al. (2022). Acompanhamento, Desenvolvimento e Desempenho Docente Na Educação Superior: Um Estudo de Caso Em Uma Instituição Pública de Belo Horizonte, Brasil. *Revista Saberes Docentes*, v. 7, n. 13, 2022. <https://revista.ajes.edu.br/index.php/rsd/article/view/508>
- Silva, C. S. S., Pinto, C. C., Moura, H. N., & Arantes, B. O. (2018). O Papel da 'Avaliação de Desempenho por Competências' no Estado de Minas Gerais Segundo a Perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 8(1), 69-90. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50029/o-papel-da-avaliacao-de-desempenho-por-competencias--no-estado-de-minas-gerais-segundo-a-perspectiva-dos-servidores-publicos-estaduais-/i/pt-br>
- Silva, Prociara Ferreira da, & Brennand, Edna Gusmão de Góis. (2018). Políticas de Accountability na gestão educacional do estado de Pernambuco – Brasil. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 34(1), 233-251. Epub 00 de de 2019. <https://doi.org/10.21573/vol34n12018.75088>
- Silva, M. V. D. de C., Silva, M. S., Ramos, M. O., & Silva, F. C. C. da. (2024). Indicadores de gastos orçamentários por dimensão Triple Bottom Line e indicadores de gestão pública oficiais: é possível relacioná-los?. *Caderno Pedagógico*, 21(8), e7076. <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n8-219>
- SIMAVE (2000). Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública. <https://simave.educacao.mg.gov.br/#!/programa>
- Vasconcelos, J. C., Lima, P. V. P. S., Rocha, L. A., & Khan, A. S.. (2021). Infraestrutura escolar e investimentos públicos em Educação no Brasil: a importância para o desempenho educacional. *Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*, 29(113), 874–898. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002802245>
- Waiselfisz, J. (2000). Tamanho da escola, ambientes escolares e qualidade do ensino. In: *Série Estudos*. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, n. 11. <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me000560.pdf>

APÊNDICES

Apêndice A – Carta-convite ao Gestor Escolar

Carta-convite

Prezado (a) Gestor (a) Escolar,

Está sendo desenvolvida uma pesquisa para descrever e mensurar os resultados dos indicadores em relação às metas acordadas, na Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares das Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A (SREA), com foco na qualidade da gestão escolar. Nesse intuito, Vossa Senhoria está sendo convidada a participar desta pesquisa e para isso, necessita-se de sua permissão para analisar o Plano de Desenvolvimento (PD), que consiste em um documento de sua Avaliação de Desempenho (ADGE) do ciclo 2023. Este estudo faz parte de uma pesquisa de dissertação de Mestrado em Administração, do Centro Universitário Unihorizontes, cujos resultados servirão como fontes de informação para o trabalho acadêmico. A pesquisa está sendo orientada pela professora Dr.^a Nairana Radtke Caneppele Bussler.

As informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto, apenas usadas coletivamente na análise e somente serão utilizadas para fins acadêmicos. Em caso de dúvidas, pode-se entrar em contato por meio do seguinte endereço eletrônico: mabell.freitas@educacao.mg.gov.br.

Esperamos contar com seu apoio, desde já agradeço a participação.

Atenciosamente,

Mabell Dias Ávila Freitas
Aluna de Mestrado em Administração – Unihorizontes
(31) 98877-8813 (vivo)

Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para o Gestor**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO****Dados de identificação**

Título do Projeto: **ANÁLISE DE INDICADORES E METAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS**

Pesquisador Responsável: Mabell Dias Ávila Freitas

Nome do participante:

Data de nascimento:

R.G.:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa ANÁLISE DE INDICADORES E METAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS de responsabilidade do(a) pesquisadora Mabell Dias Ávila Freitas.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao(a) pesquisador(a) responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo ‘Analisar o desempenho dos Gestores Escolares das Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A (SREA)’ em relação aos indicadores e as metas acordadas no Plano de Desenvolvimento da ADGE. Para tanto, serão utilizados os dados já coletados das 141 escolas estaduais da circunscrição SRE Metropolitana A, referente às informações que constam no Plano de Desenvolvimento, documento que compõe a Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE).

2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre a

relação dos indicadores e das metas acordadas no Plano de Desenvolvimento, que é um documento que compõe a Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares – ADGE, da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do(a) pesquisador(a). Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.

3. Os dados já estão coletados e encontram-se no banco de dados (DRIVE), da SRE Metropolitana A.

4. O (A) pesquisador (a) poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.

5. A pesquisa não apresenta riscos inerentes à saúde, física ou mental, bem como à integridade dos participantes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.

6. Ao participar desse trabalho contribuirei com finalidade acadêmica.

7. A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre a.....minutos. (Não se aplica)

8. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.

9. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

10. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar

terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

11. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.

12. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Mabell Dias Ávila Freitas, pesquisadora responsável pela pesquisa, telefone: (31) 98877-8813, e-mail: mabell.freitas@educacao.mg.gov.br.

Eu, _____, RG nº _____
declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

_____ (Cidade), _____ de _____ de 2024.

Assinatura do (a) participante

Assinatura do responsável por obter o consentimento

Apêndice C - Formulários Obrigatórios no Processo de ADI e AED

Anexo I - Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI)
(Resolução SEPLAG/SEE No 7110, 06 de julho de 2009)

ANEXO I

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

PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

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

6 – REGISTRO DE METAS, AÇÕES E ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DA META

METAS	AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DA META		
		1º MOMENTO DATA ____/____/____	2º MOMENTO DATA ____/____/____	OBSERVAÇÃO
		LEGENDA	LEGENDA	
7- INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES				

Assinatura chefe _____

Legenda: A - Executou as ações e alcançou a meta
 B - Executou as ações e alcançou parcialmente a meta
 C - Executou as ações e não alcançou a meta

Assinatura servidor _____

D - Executou parcialmente as ações e não alcançou a meta
 E - Não executou as ações e não alcançou a meta

Anexo II - Termo de Avaliação - Parte I (ADI)
(Resolução SEPLAG/SEE No 7110, 06 de julho de 2009)



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Período avaliatório:
01/01/____ a 31/12/____

ANEXO II

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

TERMO DE AVALIAÇÃO – PARTE I

Pag. 01/02

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

Anexo II - Termo de Avaliação - Parte I (ADI - Formulário de Entrevista)
(Resolução SEPLAG/SEE No 7110, 06 de julho de 2009)



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Período avaliatório:
01/01/____ a 31/12/____

ANEXO II – TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE I

Pág. 02/02

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)		
Nome	MA SP	Nº Adm./cargo
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada () Sim () Não Especificar:	
Unidade de Exercício	SRE	
SÍNTESE DA ENTREVISTA		
<p>Data: ____/____/____ Assinatura servidor: _____</p>		
PROPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO ACERCA DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR (a que se refere o art. 6º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003)		
a) Selecionar o tema que melhor especifica a necessidade de capacitação do servidor.		
() ética	() técnicas de ensino	() informática
() planejamento	() gestão de projetos escolares	() redação oficial
() relacionamento interpessoal	() avaliação da aprendizagem	() outro / especificar
b) Sugestões para melhoria do desempenho do servidor:		
Assinatura chefia imediata/masp: _____		

Anexo III - Termo de Avaliação - Parte I (AED)
(Resolução SEPLAG/SEE No 7110, 06 de julho de 2009)



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

_____ª Etapa de AED: ____/____/____ a ____/____/____

ANEXO III – TERMO DE AVALIAÇÃO – PARTE I

Pág. 01/02

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)		
Nome	MASP	Nº Adm./cargo
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada () Sim () Não Especificar:	
Unidade de Exercício	SRE	
IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO		
1) Nome do Presidente da Comissão	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
2) Nome do membro titular	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
3) Nome do membro titular	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
4) Nome do membro titular	Masp	
Assinatura:	Cargo/função	
NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO - AED		
A Comissão de Avaliação notifica ao servidor avaliado o resultado da AED, realizada na etapa de avaliação, compreendida entre ____/____/____ a ____/____/____. A frequência apurada na ____ etapa foi de ____%.		
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO	
Critério I - Desenvolvimento Profissional		
Critério II - Relacionamento Interpessoal		
Critério III - Compromissos Profissional e Institucional		
Critério IV - Habilidade Técnicas e Profissionais		
PONTUAÇÃO TOTAL		
Estou ciente do resultado de _____ pontos que me foi atribuído pela Comissão de Avaliação da AED na ____ etapa.		
Local: _____ Data da notificação: ____/____/____		
_____ Assinatura do servidor avaliado		_____ Assinatura do responsável pela notificação / MASP
ASSINATURA DE TESTEMUNHAS (EM CASO DE RECUSA DO SERVIDOR EM ASSINAR)		
_____ Testemunha 1 - Servidor / Masp		_____ Testemunha 2 - Servidor / Masp

Anexo III - Termo de Avaliação - Parte I (AED - Formulário de Entrevista)
(Resolução SEPLAG/SEE No 7110, 06 de julho de 2009)



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

_____ª Etapa de AED: ____/____/____ a ____/____/____

ANEXO III – TERMO DE AVALIAÇÃO – PARTE I

Pág. 02/02

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)		
Nome	MASP	Nº Adm./cargo
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada () Sim () Não Especificar:	
Unidade de Exercício	SRE	
SÍNTESE DA ENTREVISTA		
<p>Data: ____/____/____ Assinatura servidor: _____</p>		
PROPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO ACERCA DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR		
<p>a) Selecionar o tema que melhor especifica a necessidade de capacitação do servidor.</p> <p>() ética () técnicas de ensino () informática () planejamento () gestão de projetos escolares () redação oficial () relacionamento interpessoal () avaliação da aprendizagem () outro / especificar</p>		
<p>b) Sugestões para melhoria do desempenho do servidor:</p> <p style="height: 100px;"></p> <p style="text-align: right;">Assinatura chefia imediata/masp: _____</p>		

Anexo IV - Parecer Conclusivo da Avaliação Especial de Desempenho (AED)
(Resolução SEPLAG/SEE No 7110, 06 de julho de 2009)



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

ANEXO IV - PARECER CONCLUSIVO DA AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (A)				
Nome	MASP		Nº Adm./cargo	
Cargo/função – Disciplina	Cargo Comissionado / Função Gratificada () Sim () Não Especificar:			
Unidade de Exercício	SRE			
IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO				
1) Nome do Presidente da Comissão	Masp			
Assinatura:	Cargo/função			
2) Nome do membro titular	Masp			
Assinatura:	Cargo/função			
3) Nome do membro titular	Masp			
Assinatura:	Cargo/função			
4) Nome do membro titular	Masp			
Assinatura:	Cargo/função			
3. NOTIFICAÇÃO DO RESULTADO REGISTRADO NO PARECER CONCLUSIVO DA AED				
CRITÉRIOS	1ª etapa ____/____/____ a	2ª etapa ____/____/____ a	3ª etapa ____/____/____ a	Pontuação MÉDIA do somatório das etapas
Critério I - Desenvolvimento Profissional				
Critério II - Relacionamento Interpessoal				
Critério III - Compromissos Profissional e Institucional				
Critério IV - Habilidades Técnicas e Profissionais				
PONTUAÇÃO TOTAL				
FREQUENCIA PERCENTUAL ³				
Tendo em vista o resultado obtido, a Comissão de Avaliação notifica o servidor e conclui que o mesmo foi considerado: () APTO _____% () INAPTO _____% () INFREQUENTE _____%				
Estou ciente do resultado de _____ pontos referente à média do somatório do resultado das etapas que me foi atribuído pela Comissão de Avaliação na AED.				
Data da notificação: ____/____/____ _____ Assinatura do servidor avaliado / MASP				
7. ASSINATURA DE TESTEMUNHAS (EM CASO DE RECUSA DO SERVIDOR EM ASSINAR)				
_____		_____		
Testemunha 1 - Servidor / Masp		Testemunha 2 - Servidor / Masp		

¹ Preencher os conceitos “apto” ou “inapto”, conforme a média da pontuação obtida nas três etapas, após o término da 3ª etapa da AED e somente depois de julgados pedido de reconsideração (Comissão de Avaliação) e recurso (Comissão de Recurso).

² Nos casos de conceito “infrequente” ou “inapto”, o servidor possui prazo de 10 dias, a contar do resultado do Parecer Conclusivo, para interpor RECURSO ao titular da Secretaria de Estado de Educação.

³ Registrar o percentual de FREQUÊNCIA relativo à carga horária total da etapa, subtraindo o total de faltas ao trabalho.

Anexo V - Plano de Desenvolvimento (ADGE)
(Resolução Conjunta SEPLAG/SEE No 10.167, 20 de maio de 2020)

SEE	PLANO DE DESENVOLVIMENTO	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR ESCOLAR - ADGE		FL.01/08 Nº de Folhas
1- IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR / GESTOR ESCOLAR AVALIADO				
Nome:		Masp:		Nº Cargo/adm.:
Cargo/Função:		Lotação (SRE):		
Escola:				Cód. Escola:
2- IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA (SUPERINTENDENTE REGIONAL DE ENSINO)				
Nome:		Masp:		
Cargo:		SRE:		
3 - PERÍODO AVALIATORIO: 01/01/ a 31/12/				
4 - DIAGNOSTICO DAS HABILIDADES (PONTOS FORTES)				
Cite os pontos de destaque do Gestor Escolar, habilidades e atitudes que ele possui e que podem facilitar o cumprimento das metas dentro da organização (máximo de 8 itens)				
-		-		
-		-		
-		-		
-		-		
5 - REGISTRO DE OBSERVAÇÕES SOBRE O DESENVOLVIMENTO DO GESTOR ESCOLAR NO PERÍODO / FEEDBACK DO AVALIADOR				
As ponderações sobre pontos fortes e fracos aceleram o processo de autodesenvolvimento e capacitação. O feedback, portanto, é uma ferramenta eficaz para melhoria do desempenho pessoal e profissional. Baseie seu feedback em fatos ocorridos ao longo do ciclo de avaliação.				
6 - ACOMPANHAMENTOS:				
6.1 Compromissos / competências gerais				
6.2 Gestão Pedagógica				
6.3 Gestão Administrativa-financeira				
6.4 Gestão de Pessoas				

LEGENDA:

Campos preenchidos pela chefia imediata (Superintendente)

Campos preenchidos / atualizados pela SEE-MG

SEE	PLANO DE DESENVOLVIMENTO 6x - CONFORME DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR AVALIADA				AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR ESCOLAR - ADGE				FL_XX/08 Nº de Folhas	
COMPROMISSOS ASSUMIDOS:										
CONFORME TERMO DE COMPROMISSO / DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR										
COLUNA A	COLUNA B	COLUNA C	COLUNA D	COLUNA E	COLUNA F	COLUNA G	COLUNA H	COLUNA I	COLUNA J	
COMPROMISSO / INDICADOR	DIAGNÓSTICO INICIAL	META PACTUADA	/		COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	ACOMPANHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS				
			SITUAÇÃO DO INDICADOR - 1º ACOMP	SITUAÇÃO DO INDICADOR - 2º ACOMP		LEGENDA 1º ACOMP	LEGENDA 2º ACOMP	AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO		
Apresentação resumida do compromisso / indicador										

Corresponde à aferição do indicador no ano anterior

Valor a ser discutido entre a chefia e o servidor, considerando o diagnóstico inicial - resultado do ano anterior

Corresponde à atualização da aferição do indicador no momento do acompanhamento do Plano de Desenvolvimento, conforme o cronograma da Avaliação de Desempenho

Descrições das contribuições específicas esperadas do Diretor de Escola para alcance dos compromissos / indicadores elencados

A - Desempenho Pleno
B - Desempenho Próximo ao acordado
C - Desempenho Abaixo do acordado
D - Desempenho Muito abaixo do acordado
N/A - Não aplicável no período

Espaço para DESCRREVER as ações de desenvolvimento acordadas com o servidor, especialmente considerando as competências ainda não desenvolvidas plenamente

OBS: OBSERVAR E RELACIONAR AS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS QUE DEVEM SER DESENVOLVIDAS PELO GESTOR ESCOLAR AO INDICADOR CORRESPONDENTE, CONFORME INDICADO NA PAGINA ANTERIOR

LEGENDA:

Campos preenchidos pela chefia imediata (Superintendente)
Campos preenchidos / atualizados pela SEE-MG

Anexo VI - Relatório Subsidiário
(Resolução Conjunta SEPLAG/SEE No 10.167, 20 de maio de 2020)

SEE	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR ESCOLAR RELATÓRIO SUBSIDIÁRIO					FL.01/05 Nº de Folhas	
1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO							
Nome:		Masp:		Nº Cargo/ admissão:			
Cargo/Função:		Unidade de Lotação (SRE):					
Escola:				Código Escola:			
2. IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA							
Nome:		Masp:					
Cargo/Função:		SRE:					
3. IDENTIFICAÇÃO DO SUBSIDIÁRIO							
Nome / Masp:			Cargo:				
() Inspetor Escolar () Diretor DAFI () Diretor DIPE () Diretor DIRE							
4. CICLO DE AVALIAÇÃO							
	01/01/	a 31/12/					
5. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO							
5.1 Compromissos / competências gerais							
5.2 Gestão Pedagógica							
5.3 Gestão Administrativa-financeira							
5.4 Gestão de Pessoas							
COMPROMISSO / INDICADOR	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	DESEMPENHO					OBSERVAÇÕES
		N/A	Muito abaixo do acordado	Abaixo do acordado	Próximo ao acordado	Pleno	
Apresentação do compromisso / indicador	Descrições das contribuições específicas esperadas do Diretor de Escola para alcance dos compromissos	ESCALA PARA REGISTRO DO DESEMPENHO PELO SUBSIDIÁRIO					
6. CONCLUSÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE O DESEMPENHO DO GESTOR ESCOLAR AVALIADO						FL.05/05 Nº de Folhas	
						Campo para observações que o subsidiário julgar necessário registrar	
DATA: ASSINATURA/MASP DO SUBSIDIÁRIO:							

LEGENDA:

Campos preenchidos pelo subsidiário

Anexo VII - Plano de Desenvolvimento (ADGP)
(Decreto no 44.986, 19/12/2008 e Resolução SEPLAG no 042, de 11/06/2021)

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SIGLA DO ORGÃO/ENTIDADE		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR PÚBLICO ANEXO IV PLANO DE DESENVOLVIMENTO				FL 01/02
1 – IDENTIFICAÇÃO DO GESTOR AVALIADO						
NOME:						
CARGO:					MASP:	
UNIDADE DE EXERCÍCIO:						
2 - IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA						
NOME:						
CARGO:					MASP:	
3 – PERÍODO AVALIATÓRIO OU ETAPA DE AVALIAÇÃO						
/ / a / /						
4 – PLANO DE DESENVOLVIMENTO / OPORTUNIDADES DE MELHORIA						
Objetivo	Ação de Desenvolvimento	Prazo	Prioridade*	Realizado	Acompanhamento	
5- CONCLUSÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES						
6 –DATA / ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A) e CHEFIA IMEDIATA						
_____/_____/_____ DATA						
_____ ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A)				_____ ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA		

Anexo VIII- PGDI Perfil Único - Servidores do Órgão Central e SRE
(Resolução Seplag nº 042, de 11/06/2021)

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS		PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL - PGDI Anexo I					
1 - CICLO DE AVALIAÇÃO				01/01/ a 31/12/			
2 - IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO							
NOME:					MASP:		
CARGO:					MASP:		
UNIDADE DE EXERCÍCIO:							
3 - IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA DO SERVIDOR AVALIADO							
NOME:					MASP:		
CARGO:							
4 - PLANEJAMENTO							
Competência	Ideia central	Comportamentos esperados	Aplica / Não se aplica	Situação inicial	Ações de Desenvolvimento relacionadas aos comportamentos esperados / competência	Entregas relacionadas à competência	
São seis (6) competências essenciais: FOCO EM RESULTADOS INOVAÇÃO TRABALHO EM EQUIPE COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL FOCO NO USUÁRIO COMUNICAÇÃO		Se o comportamento esperado cumpre os requisitos acima, você deverá marcá-lo como "aplica". Caso contrário, você não deverá selecioná-lo para compor o PGDI do servidor, sendo necessário identificá-lo como "não se aplica".		Ações de Desenvolvimento Descreva orientações/ caminhos que podem ser trilhados para promover sua aprendizagem, visando qualificar o servidor para execução da entrega acordada.		ENTREGAS a serem desempenhadas pelo servidor durante o ciclo avaliatório, que foram consideradas como referências para a escolha das competências e dos comportamentos esperados, assim como para a indicação das ações de	
Cada COMPETÊNCIA ESSENCIAL é formada por um conjunto de COMPORTAMENTOS ESPERADOS , identificados por IDEIAS CENTRAIS , que sintetizam o conteúdo do respectivo comportamento e possuem relação direta com a essência da competência.		os Comportamentos Esperados que possuem aderência às atividades e entregas que estão sob a responsabilidade do servidor, no período correspondente ao ciclo avaliatório. os Comportamentos Esperados em que o servidor apresenta necessidades de melhoria em sua atuação e, portanto, precisa desenvolvê-los; os Comportamentos Esperados em que o servidor se destaca e apresenta como pontos fortes e, com isso, poderá aprimorá-los.		NÍVEL INICIAL DE DESENVOLVIMENTO 1. Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação. 2. Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento. 3. Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento. 4. Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento. 5. Apresenta o comportamento esperado plenamente			
5 - ACOMPANHAMENTOS							
Competência	Ideia central	Comportament os esperados selecionados	Situação inicial:	Estágio de desenvolvimento	Acompanhamentos (Registre o conteúdo do feedback em relação à atuação do servidor, considerando a realização das ações de desenvolvimento indicadas, e relatando, se necessário, evidências e prazos.)	Estágio de desenvolvimento	Acompanhamentos (Registre o conteúdo do feedback em relação à atuação do servidor, considerando a realização das ações de desenvolvimento indicadas, e relatando, se necessário, evidências e prazos.)
				Data:	Data:	Data:	Data:

Apêndice D - Cronograma da Avaliação de Desempenho – ciclo 2023



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUBSECRETARIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO
DIRETORIA DE AVALIAÇÃO E DESEMPENHO

CICLO DE AVALIAÇÃO DE 2023 (19º CICLO AVALIATÓRIO) AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS GESTORES ESCOLARES (ADGE)

Público-alvo: Diretores de Escola

Regulamentação: Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.167/2020

AÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEL
Elaboração do Plano de Desenvolvimento	Até 28/04/2023	Superintendente e Gestor Escolar (individualmente)
Importação do Plano de Desenvolvimento no SISAD	Até 12/05/2023	Secretário de Comissão do Gabinete ou Gestor Setorial
Preenchimento do Relatório Subsidiário e envio ao Superintendente	Conforme cronograma SRE*	IE, Diretores DAFI, DIPE e DIRE
Realização do 1º acompanhamento do Plano de Desenvolvimento	Até 31/07/2023	Superintendente e Gestor Escolar (individualmente)
Importação do registro do acompanhamento do Plano de Desenvolvimento no SISAD	Até 11/08/2023	Secretário de Comissão do Gabinete ou Gestor Setorial
Preenchimento do Relatório Subsidiário e envio ao Superintendente	Conforme cronograma SRE*	IE, Diretores DAFI, DIPE e DIRE
Realização do 2º acompanhamento do Plano de Desenvolvimento	Até 31/10/2023	Superintendente e Gestor Escolar (individualmente)
Importação do registro do acompanhamento do Plano de Desenvolvimento no SISAD	Até 10/11/2023	Secretário de Comissão do Gabinete ou Gestor Setorial
Preenchimento do Relatório Subsidiário e envio ao Superintendente	Conforme cronograma SRE*	IE, Diretores DAFI, DIPE e DIRE
Realização da ADGE e registro no Instrumento de Avaliação	De 01/11/2023 a 31/12/2023	Superintendente e Gestor Escolar
Lançamento do motivo de não avaliação (não possui tempo mínimo ou atribuição de 70 pontos) no SISAD	De 01/11/2023 até 31/12/2023	Gestor Setorial SRE
Apuração do percentual de frequência do servidor	De 01/01/2023 a 31/12/2023	Chefia imediata
Término do Ciclo de Avaliação de 2023 (19º Ciclo Avaliatório)	31/12/2023	Superintendente

Fonte: Memorando-Circular nº 1/2023/SEE/DIAD - AVALIAÇÃO (DIAD, 2019).