

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

REBECA BARBOSA BATISTA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA ESCOLA ESTADUAL SOBRE
O PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (PGDI)**

Dourados-MS
2026

REBECA BARBOSA BATISTA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA ESCOLA ESTADUAL SOBRE
O PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (PGDI)**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia)
apresentado à Faculdade de Administração, Ciências
Contábeis e Economia (FACE) da Universidade
Federal da Grande Dourados (UFGD), como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

Dourados-MS
2026



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE/UFGD



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II - SEMESTRE LETIVO 2026.1

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA ESCOLA ESTADUAL SOBRE O PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (PGDI)

Rebeca Barbosa Batista

Esta monografia, realizada virtualmente, foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE – da Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD.

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Documento assinado digitalmente
NARCISO BASTOS GOMES
Data: 03/07/2026 18:29:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes
(Presidente)



Documento assinado digitalmente
AFONSO GUILHERME FERREIRA EGIDIO ANTIQU
Data: 29/06/2026 21:27:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira
(Avaliador 1)



Documento assinado digitalmente
MANOELA MORAIS
Data: 29/06/2026 21:44:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa Dra Manoela Moraes
(Avaliadora 2)

DOURADOS-MS, 29 de junho de 2026

REGISTRO:

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao professor Dr. Narciso Bastos Gomes, cuja orientação, paciência e valiosas contribuições foram fundamentais para a realização e o amadurecimento deste trabalho.

Aos professores membros da banca examinadora, expresso minha profunda gratidão por dedicarem seu tempo e conhecimento para ler e analisar o trabalho, o enriquecendo com críticas construtivas.

Estendo este agradecimento aos meus colegas de curso da FACE/UFGD, com quem compartilhei desafios, trocas de experiências e momentos inesquecíveis que tornaram essa jornada acadêmica mais leve e inspiradora.

Agradeço a todos os professores, servidores e profissionais da Escola Estadual Rodrigues Alves que colaboraram diretamente para a minha formação e tornaram a conclusão deste ciclo uma realidade de muito aprendizado.

RESUMO

Este estudo analisa a avaliação que o corpo docente e a equipe administrativa de uma escola pública estadual de Itaporã/MS sobre o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), com o objetivo de investigar sua eficácia percebida como ferramenta para o desenvolvimento profissional. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de um estudo de caso único, com amostragem não probabilística por adesão voluntária. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, elaborado no Google Forms e estruturado em escala Likert de cinco pontos. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e inferencial não paramétrica, utilizando o teste de Mann-Whitney para comparação entre os grupos. Os resultados indicam que os participantes percebem o PGDI como um instrumento claro, baseado em critérios de justiça e objetividade, além de favorecer o feedback contínuo e o desenvolvimento profissional. Por outro lado, também foram identificadas percepções relacionadas à sobrecarga burocrática e ao tempo necessário para o preenchimento do sistema. A análise comparativa entre as categorias profissionais apontou diferenças de percepção entre docentes e equipe administrativa quanto à utilidade do instrumento e ao tempo despendido em sua utilização. Conclui-se que o PGDI é percebido como uma ferramenta relevante para a gestão do desempenho dos servidores, embora apresente aspectos que podem ser aperfeiçoados, especialmente em relação à operacionalização do processo. Recomenda-se a realização de estudos futuros com abordagem de métodos mistos para aprofundar a compreensão sobre a utilização do PGDI no serviço público estadual de Mato Grosso do Sul.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Gestão de desempenho estadual; Servidores públicos; docentes; Técnico Administrativo.

ABSTRACT

This study analyzes how the faculty and administrative staff of a state public school in Itaporã, Mato Grosso do Sul (MS), evaluate the Individual Performance Management Plan (PGDI), aiming to investigate its perceived effectiveness as a tool for professional development. This is an exploratory and descriptive study with a quantitative approach, developed through a single case study with non-probability sampling based on voluntary participation. Data collection was conducted through an electronic questionnaire created in Google Forms and structured on a five-point Likert scale. The data were analyzed using descriptive and non-parametric inferential statistics, employing the Mann-Whitney test to compare the groups. The results indicate that participants perceive the PGDI as a clear instrument based on criteria of justice and objectivity, which also promotes continuous feedback and professional development. On the other hand, perceptions related to bureaucratic overload and the time required to fill out the system were also identified. The comparative analysis between the professional categories revealed differences in perception between teachers and administrative staff regarding the instrument's usefulness and the time spent using it. The study concludes that the PGDI is perceived as a relevant tool for public servant performance management, although it presents aspects that can be improved, especially regarding the process's operation. Future studies using a mixed-methods approach are recommended to deepen the understanding of PGDI utilization in the state public service of Mato Grosso do Sul."

Keywords: Performance assessment; State performance management; Public servants; Teachers; Administrative staff.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro metodológico e delineamento das etapas do estudo de caso.....	26
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processos de gestão de pessoas	17
Figura 2 – Processos de gestão de pessoas na Administração Pública	19
Figura 3 – Ciclo da gestão do desempenho individual (PGDI)	22
Figura 4 – Distribuição de servidores por gênero.....	31
Figura 5 – Perfil etário, acadêmico e institucional dos servidores.....	32
Figura 6 – Perfil funcional e acadêmico dos respondentes.....	33
Figura 7– Tempo de atuação e participação no processo avaliativo do PGDI.....	34
Figura 8 – Análise comparativa de feedback entre cargos.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Distribuição de servidores efetivos por cargo.....	26
Tabela 2– Frequência de participação.....	27
Tabela 3 – Conhecimento, clareza e critérios do PGDI.....	34
Tabela 4 – Feedback e desenvolvimento profissional.....	38
Tabela 5 – Contribuição e valorização.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS

ADI – Avaliação de Desempenho

ADP – Administração Pública

CHA – Competências, Habilidades, Atitudes

GP – Gestão de Pessoas

GPC – Gestão por Competências

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MS – Mato Grosso do Sul

NGP – Nova Gestão Pública

PGDI – Plano de Gestão de Desempenho Individual

SAD – Secretaria de Administração

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	15
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	18
2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	19
2.4 GESTÃO DE DESEMPENHO E O USO DO PGDI.....	20
2.5 A ESCOLA PÚBLICA NO MATO GROSSO DO SUL.....	23
3 METODOLOGIA.....	24
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E ABORDAGEM.....	24
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	24
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA.....	26
3.4 AMOSTRA.....	27
3.5 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS.....	27
3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	29
3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	29
3.8 PROCEDIMENTOS ÉTICOS COM O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.....	30
4 ANÁLISE E RESULTADOS.....	31
4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO.....	31
4.2 CONHECIMENTO, CLAREZA E CRITÉRIOS DO PGDI.....	34
4.3 FEEDBACK E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	38
4.4 CONTRIBUIÇÃO E VALORIZAÇÃO.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE A – Termo de Esclarecimento e Consentimento Livre.....	52
APÊNDICE B – Questionário.....	54
ANEXO A – Comunicação Interna Circular.....	59

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem buscado a melhoria dos serviços prestados à sociedade por meio do desenvolvimento de competências e avaliação de desempenho dos servidores. Nesse contexto, a avaliação de competências tem se concentrado na valorização do capital humano como estratégia para otimizar os serviços prestados ao cidadão. Para Bergue (2019), o processo avaliativo exige um olhar humanizado que transcenda critérios técnicos. Essa perspectiva, aplicada no serviço público, permite que a avaliação de desempenho e de competências deixe de ser um mecanismo de controle punitivo para tornar-se uma ferramenta de crescimento mútuo entre Estado e servidor.

A qualidade dos serviços públicos correlaciona-se diretamente ao engajamento e à qualificação profissional (Lopes; Araújo; Costa, 2020). A adoção de critérios meritocráticos e de reconhecimento consolida o fortalecimento institucional, característica herdada da reforma gerencial que privilegia a eficiência e a responsabilização (Bresser-Pereira, 1998). Nesse cenário, a avaliação de desempenho deve superar o rito burocrático, promovendo um ciclo de melhoria contínua que reflete diretamente na excelência do atendimento ao cidadão (Santos, 2023).

Sob essa ótica, o desempenho no setor público deve ser compreendido como um fenômeno sistêmico. Para Brandão e Guimarães (2001), os resultados alcançados decorrem da integração necessária entre as competências individuais — conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) — e as condições organizacionais oferecidas. Portanto, avaliar o desempenho implica examinar cuidadosamente o ambiente de trabalho e o suporte institucional disponível.

No Estado de Mato Grosso do Sul, essa política se estrutura por meio do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), ferramenta de alinhamento de entregas, competências e ações de desenvolvimento. O modelo, regulamentado pelo Decreto nº 15.490/2020, constitui um processo contínuo de gestão do desempenho ao longo do ciclo anual, composto por três etapas: planejamento, que envolve a pactuação de metas e entregas; o acompanhamento, realizado por meio de *feedback* contínuo e monitoramento das atividades; e a avaliação final, realizada por meio de autoavaliação e avaliação recíproca entre gestores e servidores (Mato Grosso do Sul, 2020).

Antes de sua expansão para os demais órgãos do Poder Executivo estadual, o PGDI foi inicialmente testado em fase piloto no Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul

(IMASUL), o que possibilitou ajustes metodológicos na ferramenta de gestão por competências (Verbisck, Bernardes, 2017). Atualmente, no contexto da Secretaria de Estado de Educação, a aplicação do instrumento é obrigatória tanto a docentes quanto a servidores administrativos nas 357 escolas da rede estadual. (Mato Grosso do Sul, 2024).

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

A percepção dos servidores de uma escola da rede estadual de ensino sobre o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) constitui o elemento central desta investigação, partindo da premissa de que a legitimidade de qualquer sistema avaliativo depende diretamente do nível de aceitação e confiança dos avaliados (Brandão; Guimarães, 2001). Nesse contexto, a avaliação de desempenho deve ir além do controle administrativo, atuando como mecanismo de aprendizagem organizacional e fortalecimento do sentido do trabalho (Lopes, 2023; Davel; Vergara, 2013).

A problemática reside na tensão entre a estrutura normativa do PGDI e sua aplicação prática no cotidiano escolar. De um lado, tem-se o instrumento formal e decretado, de outro, a percepção dos servidores, que vivenciam o processo sob pressões e particularidades do ambiente laboral. Embora o sistema registre ciclos de gestão desde 2022, sua efetividade depende de um processo de *feedback* que vá além do simples preenchimento de formulários digitais. A avaliação de desempenho no setor público, para Andrade e Castro (2022), muitas vezes se restringe à progressão funcional, deixando de cumprir sua finalidade estratégica de desenvolvimento de pessoas e alinhamento institucional. É nessa lacuna entre norma e prática que se justifica a presente análise.

Esta pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, conforme Gil (1991), busca responder à seguinte questão: “De que forma os docentes e servidores administrativos de uma escola estadual de Mato Grosso do Sul percebem a adequação, a eficácia e a relevância do PGDI como ferramenta de desenvolvimento profissional?”. A investigação foca em identificar como o instrumento é recebido no cotidiano escolar, avaliando se cumpre seu papel de promotor de desenvolvimento ou se é percebido apenas como uma exigência burocrática.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção de docentes e da equipe administrativa de uma escola pública estadual do Mato Grosso do Sul acerca do PGDI, investigando sua eficácia percebida como ferramenta estratégica para o desenvolvimento profissional.

1.2.2 Objetivos específicos

a) caracterizar o perfil sociofuncional dos servidores (docentes e técnicos) participantes da pesquisa na unidade escolar.

b) diagnosticar o nível de conhecimento técnico dos servidores sobre as etapas, critérios e fluxo operacional do PGDI.

c) comparar as percepções entre docentes e servidores administrativos quanto à burocracia do sistema, à justiça dos critérios avaliativos e à utilidade prática do PGDI no cotidiano escolar.

d) avaliar a contribuição do PGDI para o desenvolvimento profissional, identificando se os servidores percebem o instrumento como promotor de competências ou como mera conformidade legal.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo fundamenta-se na premissa de que a eficácia das políticas públicas não depende apenas de sua formulação central, mas da interação entre múltiplos atores no ambiente institucional. Segundo Lotta (2019), a atuação dos “burocratas de nível de rua” é decisiva na implementação de normas e regras. Aqui reside o primeiro ponto de interesse da pesquisa: embora o PGDI seja uma diretriz estadual padronizada, sua implementação prática é mediada pela interpretação dos servidores em nível operacional, tornando essencial investigar como essa ferramenta é compreendida dentro do ambiente escolar.

O estudo, realizado em uma unidade escolar estadual, busca identificar se o PGDI atua como promotor de competências ou se permanece restrito ao formalismo documental. De acordo

com Sano (2020), a inovação no setor público exige novas mentalidades; contudo, a literatura sugere que ferramentas de gestão de desempenho podem gerar resistências se a utilidade prática for baixa. Esta pesquisa se justifica, portanto, ao investigar se o modelo adotado no Mato Grosso do Sul promove uma evolução das práticas de gestão ou apenas a repetição de procedimentos burocráticos desvinculados da realidade pedagógica.

Um diferencial desta investigação é a segmentação entre docentes e servidores administrativos. Fundamentada em Bergue (2019), essa abordagem visa preencher a lacuna referente a como modelos gerenciais e administrativos impactam categorias funcionais com rotinas e objetivos distintos entre si. Ao analisar comparativamente essas perspectivas, o estudo oferece uma análise sistêmica que pode subsidiar o aprimoramento de indicadores de desempenho e a qualidade do *feedback* na rede de ensino.

No âmbito acadêmico, o trabalho contribui para o campo da Administração Pública ao explorar a subjetividade dos servidores frente aos processos de modernização do Estado, permitindo a aplicação prática de teorias de gestão de pessoas no contexto da UFGD. Ademais, o estudo enriquece o acervo científico ao registrar dados empíricos sobre o ciclo do PGDI iniciado em 2022, servindo como base para futuras investigações que busquem compreender os desafios da avaliação de desempenho em instituições de ensino.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública abarca o complexo de órgãos, agentes e atividades que instrumentalizam as decisões governamentais. Para Vieira (2023), cabe a essa estrutura a organização de recursos humanos e materiais para assegurar a efetividade das políticas públicas. Essa estrutura é regida pelo regime jurídico-administrativo, pautado pela indisponibilidade do interesse público e pela submissão ao controle social. Sob a ótica constitucional, o Estado opera mediante mecanismos de controle interno e externo, exercidos pelo Poder Legislativo, com o auxílio dos Tribunais de Contas (Brasil, 1988).

No Brasil, a Administração Pública fundamenta-se nos princípios expressos no Art. 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Dentre

estes, o princípio da eficiência assume papel central na gestão contemporânea, através da busca constante pela otimização dos recursos públicos e pela qualidade na prestação dos serviços. Consequentemente, a efetividade das ações estatais passa a exigir organização estratégica dos recursos materiais e humanos.

Diante disso, no âmbito do Poder Executivo estadual, esse compromisso aparece em diretrizes voltadas à modernização administrativa, ao desenvolvimento de competências e à transparência operacional (Mato Grosso do Sul, 2024). Essa transição para modelos focados em resultados justifica a adoção de novas ferramentas de gestão de pessoas que busquem alinhar o desempenho dos servidores aos objetivos institucionais do Estado.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas para Gil (2007) é descrita predominantemente por sua operacionalidade e funcionalidade, articulando processos técnicos como recrutamento, seleção e treinamento para viabilizar a força de trabalho numa organização. Para Brandão, Guimarães (2001), essa área, sob o prisma administrativo e normativo, é um conjunto de diretrizes organizacionais e de políticas voltadas a assegurar a ordem e a conformidade nas relações de trabalho. Porém, quando se trata da finalidade e atuação da gestão de pessoas, Chiavenato (2014) apresenta uma abordagem estratégica, com atividades que configuram as pessoas como parceiras da instituição.

Na organização, a gestão de pessoas é uma área vista como estratégica, voltada à convergência entre as expectativas dos indivíduos e os objetivos institucionais. Nesse sentido, Chiavenato (2020, p. 12) define: “as pessoas deixaram de ser recursos produtivos passivos para serem agentes ativos e proativos, dotados de inteligência e criatividade”. Nesse modelo, os processos organizam-se de forma sistêmica.

Sobre o composto da gestão de pessoas, para Chiavenato (2023), a gestão de pessoas estrutura-se em seis pilares interdependentes: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Cada processo possui funções específicas: agregar diz respeito ao recrutamento e seleção; aplicar relaciona-se a integração e análise de cargos; desenvolver busca o treinamento e desenvolvimento de pessoas; e monitorar envolve o uso de bancos de dados e

sistemas de informação para o acompanhamento contínuo de desempenho. A figura 1 ilustra os processos e funcionalidades da gestão de pessoas na perspectiva de Chiavenato (2023).

Figura 1 – Processos de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020).

A Figura 1, elaborada com base no modelo de Chiavenato (2020), detalha como é a organização da gestão de pessoas em seis processos fundamentais que, sob uma perspectiva mais ampliada, operam de forma interdependente para integrar o capital humano aos objetivos organizacionais. O ciclo desses processos inicia-se pelo processo de agregar pessoas, que envolve o recrutamento e seleção de profissionais, podendo incluir práticas contemporâneas de atração e integração. No processo de alocar e desempenhar, o foco reside na organização das atividades e na gestão do desempenho organizacional. Os processos de recompensar e incentivar referem-se às políticas de remuneração e reconhecimento, enquanto o eixo de desenvolver prioriza a aprendizagem contínua e a gestão do conhecimento.

Para a manutenção do clima organizacional, o processo de retenção e engajamento concentra ações em bem-estar e cultura, culminando no pilar de monitoramento e avaliação, que utiliza sistemas unificados e *People Analytics* para subsidiar a tomada de decisão estratégica. De acordo com Chiavenato (2023), essa configuração permite que a gestão transcenda tarefas meramente burocráticas, consolidando as pessoas como agentes ativos de inteligência e inovação institucional.

2.2.1 Gestão de pessoas na Administração Pública

A pertinência das estratégias de gestão de pessoas na Administração Pública reside em sua capacidade de transcender o formalismo legalista, atuando como força norteadora de valor público e bem-estar laboral (Pires *et al.*, 2005). Sob o respaldo da Nova Gestão Pública, as práticas deixam de ser meramente operacionais e assumem uma finalidade estratégica ao otimizar o desempenho do Estado mediante o desenvolvimento do capital humano e da contratualização de resultados (Bresser-Pereira, 2017). Esse processo de modernização na gestão de pessoas é essencial para garantir a sustentabilidade das políticas públicas, assegurando que o planejamento institucional esteja alinhado à capacidade de entrega dos servidores.

A integração de processos gerenciais e administrativos à subjetividade dos indivíduos constitui uma prática fundamental para a eficácia organizacional. Segundo Bergue (2020), a função administrativa deve incorporar as experiências e significados que orientam as ações dos sujeitos no contexto público. Para Davel e Vergara (2013), a gestão de pessoas é um domínio de conhecimento e de práticas que lida com a complexidade das relações humanas nas organizações. Assim, a estratégia de gestão deve considerar que o desempenho não decorre apenas de normas burocráticas, mas do reconhecimento e das condições de trabalho que conferem propósito à atuação do servidor (Bresser-Pereira, 1998). Na Figura 2 estão apresentados os processos de gestão de pessoas e singularidades na Administração Pública nas perspectivas de Chiavenato (2020), Bergue(2020), e Pires et al (2005).

Figura 2 – Processos de gestão de pessoas na administração pública.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020), Bergue (2020) e Pires *et al.* (2005).

A Figura 2 ilustra o ciclo sistêmico da gestão de pessoas no setor público, fundamentado na integração de seis pilares estratégicos que transcendem a operacionalidade burocrática. Segundo a perspectiva de Chiavenato (2020) e Bergue (2020), o ciclo inicia-se com o processo de agregar, destacado pelo rito do concurso público, seguido pelo pilar de alocar e desempenhar, que integra a avaliação de desempenho, por exemplo, o PGDI e o *feedback* contínuo.

2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um processo sistemático de gestão voltado à mensuração e análise do comportamento, dos resultados e das competências em relação aos objetivos institucionais (Brandão; Guimarães, 2001). A finalidade desta ferramenta reside na identificação de potencialidades e lacunas de competências técnicas e comportamentais, servindo como subsídio para ações de capacitação e reconhecimento do mérito profissional, contribuindo para a melhoria dos serviços e dos resultados organizacionais.

A avaliação constitui uma ferramenta de diagnóstico contínuo do desempenho individual e coletivo. Assim, para Chiavenato (2020, p. 235), a avaliação de desempenho é definida como "uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento". Nesse sentido, para Bergue (2020), o processo avaliativo atua como uma ferramenta de controle,

acompanhamento e que possibilita a gestão do desempenho humano de forma alinhada aos objetivos organizacionais.

O *feedback* configura-se como a etapa operacional e comunicativa da avaliação, consistindo em um retorno estruturado da liderança ao avaliado. Segundo Chiavenato (2020), esta prática de retorno da avaliação atua como o principal mecanismo de aprendizagem individual, possibilitando ajustes de conduta e favorecendo o crescimento profissional do avaliado. Nesse contexto, um *feedback* eficaz pressupõe uma comunicação contínua e baseada em evidências fáticas, visando o alinhamento entre os objetivos individuais e os institucionais (Bergue, 2019).

2.4 GESTÃO DE DESEMPENHO E O USO DO PGDI

A gestão do desempenho humano no ambiente organizacional, para Chiavenato (2020), representa uma mudança de paradigma da tradicional avaliação de resultados para uma metodologia centrada nas competências e nas contribuições individuais para os resultados organizacionais. Nesse contexto, a gestão de desempenho e a gestão por competências atuam como instrumentos que se complementam. Para Brandão e Guimarães (2001), enquanto a gestão de desempenho identifica o nível de entrega atual do indivíduo, a gestão de competências estabelece os parâmetros necessários para o desenvolvimento do potencial humano voltado ao alcance dos objetivos institucionais, inclusive no contexto da Administração Pública.

No âmbito da Administração Pública de Mato Grosso do Sul, o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) constitui um instrumento estratégico do ciclo de gestão de desempenho. A finalidade dessa ferramenta reside na formalização do pacto de trabalho entre o servidor, a instituição em que atua e o Estado, traduzindo as metas setoriais em entregas individuais esperadas do indivíduo (Mato Grosso do Sul, 2024). Nesse contexto, os instrumentos de gestão do desempenho são essenciais para garantir o alinhamento entre os objetivos individuais e a estratégia organizacional (Dutra; Hipólito e Silva, 2000).

Na Administração Pública de Mato Grosso do Sul, a gestão de desempenho assume um caráter estratégico que transcende a mensuração quantitativa da produtividade incorporando aspectos relacionados às competências e aos resultados institucionais. Sua principal função consiste em alinhar o desempenho individual às metas coletivas, visando a eficiência administrativa e a efetividade das políticas públicas. Segundo Bresser-Pereira (1998), essa prática

é um pilar da administração gerencial, onde o foco se desloca do controle de processos para o controle de resultados voltados ao interesse público.

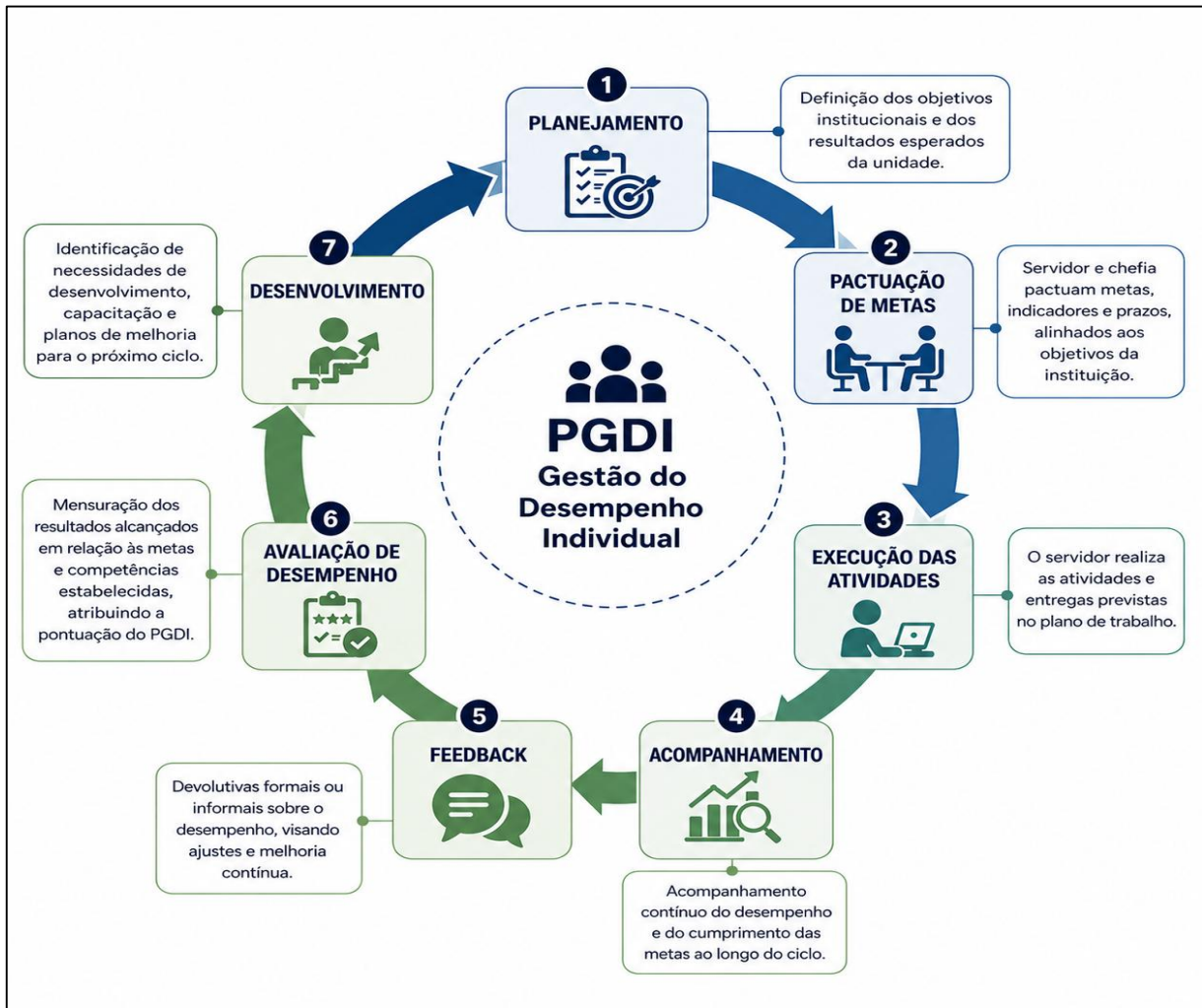
A avaliação de desempenho é compreendida como um mecanismo de aprendizagem organizacional, capaz de gerar subsídios para a progressão funcional, capacitação e planejamento institucional (Lopes, 2023). Esse modelo colaborativo reduz resistências ao processo avaliativo e fortalece o comprometimento dos agentes, favorecendo a credibilidade das etapas que compõem o ciclo de gestão.

A valorização do servidor público vincula-se aos processos de reconhecimento em suas dimensões materiais e simbólica. Para Davel e Vergara (2013), o reconhecimento atua na construção do sentido do trabalho e na consolidação da identidade profissional, influenciando positivamente o engajamento individual. Quando o sistema de reconhecimento é percebido como legítimo e coerente com o esforço despendido, tende a fortalecer a adesão aos objetivos institucionais; inversamente, práticas percebidas como meramente burocráticas tendem a fomentar o distanciamento e a desmotivação funcional.

O PGDI operacionaliza a Gestão por Competências (GPC) na Administração Pública de Mato Grosso do Sul ao estabelecer critérios objetivos para a atuação funcional. Sua estrutura técnica compreende o planejamento das entregas (atividades finalísticas), a identificação das competências baseadas no modelo CHA e a definição de ações de desenvolvimento voltadas a suprir lacunas de desempenho (Verbisck, Bernardes, 2017). Para Verbisck e Bernardes (2017), o plano traduz a visão estratégica em comportamentos observáveis, permitindo que o servidor compreenda seu papel na engrenagem estatal.

A configuração do PGDI no MS inclui, adicionalmente, o registro de potencialidades e pontos fortes do servidor, visando a valorização das competências já presentes no quadro funcional. Ao consolidar indicadores claros desde o início do ciclo avaliativo, a ferramenta atua como um referencial para o processo avaliativo (Verbisck, Bernardes, 2017). Essa prática visa reduzir a subjetividade inerente aos processos de aferição e reforça o princípio da publicidade e transparência, vinculando diretamente o esforço individual ao cumprimento da missão da Administração Pública estadual. A figura 3 apresenta o fluxo do PGDI.

Figura 3 – Ciclo da gestão do desempenho individual (PGDI)



Fonte: (SAD), (2024)

A figura 3 ilustra a natureza cíclica e interdependente da gestão do PGDI na Administração Pública do MS. O programa está estruturado em sete etapas sequenciais que visam ao desenvolvimento contínuo do servidor. O ciclo inicia-se com o planejamento e a pactuação de entregas e competências, momento em que se estabelece o alinhamento estratégico entre as prioridades institucionais e as entregas individuais. Durante a execução das atividades, o modelo prevê o acompanhamento e o *feedback* como instâncias de diálogo técnico, cuja finalidade é permitir ajustes e melhoria do desempenho em tempo real. O processo culmina na avaliação de desempenho, que avalia os resultados alcançados com base em critérios previamente definidos, e na etapa de desenvolvimento, que utiliza o diagnóstico da avaliação para planejar ações de capacitação e melhoria para o ciclo subsequente. Conforme mostra o fluxo, o PGDI consolida-se

no MS como um instrumento de gestão estratégica que integra o planejamento à valorização do capital humano (Mato Grosso do Sul, 2024).

O principal desafio na implementação de ferramentas como o PGDI reside na superação da sua percepção como um mecanismo de controle burocrático. No contexto das unidades escolares de Mato Grosso do Sul, a gestão transita entre a busca pela excelência nos índices educacionais e a necessidade de assegurar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e o reconhecimento profissional do corpo docente e administrativo (Vilhena e Martins, 2022). Sob essa ótica, a finalidade da gestão escolar pública deve convergir para um modelo que equilibre a cobrança por metas com a valorização profissional do servidor.

2.5 A ESCOLA PÚBLICA NO MATO GROSSO DO SUL

A escola pública brasileira caracteriza-se como uma instituição mantida pelo Poder Público, destinada a garantir o direito social à educação básica conforme preconiza a Constituição Federal de 1988. Além disso, estas instituições caracterizam-se com uma complexidade que exige uma gestão capaz de conciliar o rigor das normas de gestão de pessoas com a natureza pedagógica e humana da prestação do serviço educacional (Lück, 2009).

A finalidade e os princípios da escola pública estão consolidados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394/1996. Em seu artigo 3º, nos incisos III e VIII, a legislação estabelece que o ensino deve ser ministrado com base nos princípios: “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; gestão democrática do ensino público, na forma da legislação vigente nos respectivos Estados, Municípios e Distrito Federal” (Brasil, 1996, p. 2). À luz desses princípios, a escola pública visa ao desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, o que reforça a importância de instrumentos de gestão escolar e de gestão de pessoas alinhados aos objetivos educacionais mencionados.

A rede estadual de ensino de Mato Grosso do Sul possui uma estrutura composta por 352 unidades escolares distribuídas pelos 79 municípios do estado (Mato Grosso do Sul, 2026). No município de Itaporã, a Secretaria de Estado de Educação (SED/MS) mantém 06 unidades escolares estaduais, que atendem às demandas locais de Ensino Fundamental, Ensino Médio e modalidades específicas. Esse cenário demonstra a relevância da aplicação de instrumentos

unificados de gestão de desempenho, como o PGDI, para garantir a padronização dos critérios de avaliação e dos procedimentos de acompanhamento em realidades geográficas distintas.

3 METODOLOGIA

Esta seção detalha o percurso metodológico para a realização da pesquisa, explicitando o desenho do estudo, as ferramentas de coleta de dados e os métodos de análise utilizados para responder ao problema de pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E ABORDAGEM

Este estudo se classifica como quantitativo, exploratório e descritivo. A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estruturados para a coleta de dados, permitindo a mensuração de opiniões e atitudes para posterior análise estatística (Gil, 1991). O estudo descritivo busca descrever as características de uma população e estabelecer relações entre variáveis, como a percepção de eficácia e valorização profissional dos servidores frente ao PGDI.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, que adota a estratégia do estudo de caso, realizado em uma escola pública estadual situada na cidade de Itaporã, Mato Grosso do Sul. Para Yin (2015), o estudo de caso é a estratégia adequada para investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real quando as questões de pesquisa buscam compreender o “como” e o “porquê”. Dessa forma, esta estratégia permite analisar como o PGDI é implementado e percebido pelos servidores no cotidiano escolar. A condução deste estudo de caso seguiu um roteiro estruturado em etapas, conforme sistematizado no Quadro 1:

Quadro 1 – Roteiro metodológico e delineamento das etapas do estudo de caso

Etapas Yin (2015)	Descrição metodológica	Aplicação no estudo
Definição do problema e questões	Indicado para fenômenos onde as fronteiras entre contexto e objeto não são claras, focando em perguntas “como” e “por que”.	Definir como o PGDI é adotado e por que é percebido de certas formas pelos servidores da escola de Itaporã.
Escolha da estratégia de caso único	O estudo de caso único deve ser justificado quando o caso for crítico, raro, revelador, típico, representativo ou longitudinal.	O caso é tratado como representativo da realidade das escolas estaduais de MS na implementação do PGDI.
Delimitação do caso e unidade de análise	Definição dos limites da pesquisa e identificação de quem ou o que será estudado.	O caso é a Escola Estadual de Itaporã e a unidade de análise são os processos e percepções sobre o PGDI.
Elaboração do protocolo	Instrumento que orienta a condução da pesquisa e aumenta a confiabilidade.	Descrição dos objetivos, agendamentos e roteiro para aplicação do questionário na escola.
Definição das fontes de evidência	Recomendação de múltiplas fontes (documentos, entrevistas, observações) para triangulação.	Utilização de documentos oficiais do PGDI e, principalmente, o questionário estruturado com os servidores.
Coleta de dados	Execução seguindo o protocolo e preservando o encadeamento das evidências.	Aplicação do questionário aos participantes vinculados à unidade escolar estudada.
Organização do banco de dados	Permite organizar as evidências coletadas de forma transparente para consultas futuras.	Tabulação das respostas dos servidores em planilhas para facilitar a análise sistemática.
Análise das evidências	Segue proposições teóricas, padrões ou construção de explicações.	Análise dos dados do questionário confrontando-os com os objetivos da pesquisa e o referencial teórico.
Validação e qualidade	Verificação da validade do constructo e confiabilidade através da triangulação.	Triangulação entre as respostas dos questionários, documentos do PGDI e a fundamentação teórica.
Elaboração do trabalho final	Apresentação do caso, procedimentos, resultados e discussões baseadas na teoria.	Redação da metodologia, discussão dos resultados obtidos na escola e indicações das conclusões do estudo.

Fonte: elaborado pela autora (2026), baseado em Yin (2015).

Verifica-se que no quadro 1 o roteiro metodológico fundamentado em Yin (2015) operacionaliza essa estratégia por meio de um fluxo sistemático que garante o rigor do estudo na

unidade escolar. Inicialmente, a pesquisa define as questões norteadoras e justifica o caráter representativo do caso escolhido, delimitando a Escola Estadual Rodrigues Alves e as percepções de seu corpo funcional como o objeto central de análise. Para conferir confiabilidade ao processo, delineia-se um protocolo que orienta a coleta de dados, amparada na combinação entre as diretrizes do plano governamental e a aplicação de questionários estruturados aos docentes e administrativos. Por fim, a metodologia prevê a organização transparente dessas evidências em planilhas eletrônicas e a subsequente análise dos resultados, confrontando os dados empíricos com o referencial teórico para fundamentar as conclusões e a elaboração do relatório final.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O universo de pesquisa compreende 55 servidores da Escola Estadual Rodrigues Alves situada na cidade de Itaporã, no estado de Mato Grosso do Sul. A unidade escolar adota o modelo de “Escola da Autoria”, a qual oferece ensino em tempo integral. O foco da análise consiste em observar como o PGDI, instrumento de viés gerencial e técnico, é absorvido pelos servidores neste ambiente, visto que, segundo Lück (2009), a gestão deve promover a participação e o engajamento dos atores. A Tabela 1 apresenta a distribuição dos servidores efetivos da escola que compõem o universo da pesquisa.

Tabela 1 – Distribuição de servidores efetivos por cargo

Cargo/Função	Quantidade de Servidores	%
Professores	32	58,18%
Coordenador pedagógico	3	5,45%
Diretor/Adjunto	2	3,64%
Técnicos Administrativos	18	32,72%
TOTAL	55	100

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados extraídos do Sistema de Gestão de Dados Escolares (SGDE), 2026.

Na tabela 1, verifica-se uma estrutura funcional composta por 55 servidores, apresentando uma predominância acentuada do corpo docente. Os professores representam 58,18% do total de servidores, o que reforça a natureza finalística da instituição, voltada à atividade-fim do ensino.

Somados aos coordenadores pedagógicos (5,45%) e à equipe diretiva (3,64%), o núcleo pedagógico-estratégico perfaz 67,27% da força de trabalho da escola, representando o maior grupo avaliado na aplicação do PGDI nesta unidade, o qual possui perfil técnico de nível superior e atuação direta na formação estudantil.

Nas atividades de apoio administrativo, os dados da tabela demonstram uma distribuição nos setores de serviços gerais (16,36%) e alimentação escolar (9,10%). Verifica-se na tabela a presença de apenas 1,82% para a função de secretário escolar e 5,45% em atividades educacionais (administrativo), o que sugere uma estrutura de apoio reduzida no quadro funcional.

3.4 AMOSTRA

A pesquisa buscou inicialmente realizar um censo na Escola Estadual Rodrigues Alves, estratégia recomendada por Gil (1991) quando a população é reduzida o suficiente para permitir a inclusão de todos os seus membros. Embora o universo da instituição fosse composto por 55 servidores efetivos, o estudo consolidou-se com a participação voluntária de 40 profissionais. Diante disso, adotou-se uma amostragem não probabilística por adesão, valorizando o engajamento direto dos servidores que acolheram a proposta da pesquisa. O perfil e a distribuição desse corpo docente e administrativo estão detalhados a seguir, na Tabela 2.

Tabela 2 – Frequência de participação

Cargo/Função	Quantidade	Frequência Relativa (%)
Professores	22	52,5%
Coordenador pedagógico	3	10%
Diretor/Adjunto	2	5%
Técnico Administrativo	13	32,5%
Total	40	100

Fonte: Extraído do banco de dados da pesquisa (2026).

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da ferramenta *Google Forms*, plataforma selecionada para a aplicação do questionário eletrônico. O acesso ao instrumento metodológico

foi disponibilizado aos servidores por meio de um link eletrônico, enviado via e-mail institucional e grupos de comunicação oficiais da unidade escolar, visando garantir agilidade e alcance aos servidores em exercício. O período de preenchimento compreendeu o intervalo entre os dias 17 de maio e 4 de junho de 2026, totalizando 19 dias de captação das respostas desta pesquisa. Essa janela temporal foi planejada para respeitar as rotinas e demandas diárias dos profissionais.

O questionário foi organizado em quatro seções, organizadas em dois blocos analíticos. O bloco I (Identificação), corresponde à Seção 1, destinado à coleta de variáveis sociofuncionais, como cargo, tempo de serviço na unidade escolar e nível de escolaridade, permitindo traçar o perfil do público-alvo e realizar cruzamentos estatísticos posteriores. O bloco II (Escala de Percepção), corresponde às Seções 2, 3, e 4, compostas por afirmações avaliadas por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Este segundo bloco visa mensurar a percepção dos servidores sobre três categorias de análise: o conhecimento e a clareza sobre o PGDI; o *feedback* e o desenvolvimento profissional; e a contribuição e a valorização do servidor.

O questionário foi adaptado do modelo proposto por Lopes, Araújo e Costa (2020), e passou por um pré-teste com um servidor da instituição, no entanto, os dados do pré-teste não integram a amostra final de 40 respondentes. Este procedimento é recomendado por Gil (1991) para verificar a adequação do instrumento quanto à clareza das instruções, compreensão das questões e coerência do fluxo de respostas. No presente estudo, o pré-teste permitiu validar a semântica das questões relacionadas ao PGDI e identificar possíveis ajustes necessários antes da aplicação definitiva.

Em observância aos preceitos éticos da Resolução nº 466/2012, a participação aconteceu de forma voluntária, mediante a leitura e aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em ambiente digital. O TCLE garante o anonimato dos respondentes e a confidencialidade dos dados, que foram utilizados estritamente para fins de análise estatística acadêmica.

3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da ferramenta *Google Forms*, utilizada para aplicação do questionário da pesquisa (Apêndice A). O acesso ao instrumento foi disponibilizado aos docentes e servidores administrativos por meio de um link eletrônico, enviado via e-mail institucional e grupos de comunicação oficiais da unidade escolar, visando garantir maior agilidade e alcance aos servidores em exercício.

Ao acessar o instrumento, o respondente visualiza inicialmente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice B), o acesso às perguntas do questionário fica condicionado ao aceite eletrônico do participante. O período de coleta foi de 19 dias, com o envio de lembretes periódicos para estimular a taxa de resposta. Após esse período, o formulário foi encerrado para novas respostas. As respostas armazenadas na plataforma foram exportadas em formato de banco de dados bruto para posterior tratamento estatístico, garantindo que nenhum dado fosse alterado durante a transição entre a coleta e a análise.

3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos por meio do *Google Forms* foram exportados para planilhas eletrônicas (*Microsoft Excel*) e submetidos a técnicas de estatística descritiva e inferencial. Conforme Gil (1991), a análise quantitativa visa sintetizar os dados para permitir uma visão global do fenômeno estudado. Para a caracterização do perfil sociofuncional e análise inicial da escala Likert, foram calculadas frequências absolutas e relativas, além de medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio padrão). Essas medidas permitem identificar o grau de concordância ou discordância predominante em relação às variáveis de desempenho, eficácia e valorização.

Dada a natureza da escala Likert e a segmentação da amostra em duas categorias independentes, utilizou-se o Teste de Mann-Whitney para a análise inferencial. Esta técnica não paramétrica é indicada para comparar as distribuições entre docentes e técnicos administrativos, buscando identificar se existem diferenças estatisticamente significativas nas seguintes dimensões de análise, extraídas dos objetivos específicos deste estudo: clareza sobre as etapas, critérios e o fluxo operacional do sistema; avaliação sobre a carga de trabalho gerada pelo sistema e a

equidade dos critérios avaliativos; percepção sobre a aplicabilidade do PGDI no cotidiano e sua eficácia como promotor de competências e visão do PGDI como ferramenta estratégica versus percepção de mera conformidade legal. Para Lopes, Araújo e Costa (2020), essa comparação é essencial para verificar se a percepção sobre a burocracia e a utilidade do PGDI varia significativamente entre os grupos.

Os resultados foram apresentados por meio de tabelas e gráficos de frequências, permitindo encontrar a relação dos resultados com o referencial teórico discutido quanto às disfunções burocráticas e à gestão por competências no setor público.

3.8 PROCEDIMENTOS ÉTICOS COM O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Em observância aos princípios de integridade científica e em conformidade com as diretrizes da Portaria CNPq nº 2.664/2026, esta pesquisa utilizou ferramentas de Inteligência Artificial (IA) generativa de forma auxiliar e restrita. O suporte tecnológico, provido pelo modelo de linguagem Gemini 1.5 Flash, foi empregado exclusivamente para o aprimoramento da redação acadêmica. Esse uso envolveu revisão gramatical, adequação terminológica e estruturação dos parágrafos. Ademais, serviu como recurso auxiliar na organização gráfica e refinamento visual de figuras, gráficos e infográficos que ilustram os resultados da pesquisa, visando garantir maior clareza e fluidez na apresentação dos dados.

Ressalta-se que o uso da IA não substituiu a autoria intelectual da pesquisadora nem a sua atuação analítica. A fundamentação teórica, a interpretação dos dados coletados e a elaboração das conclusões foram realizadas de forma autônoma, assegurando a originalidade e a fidedignidade dos achados, porém com o uso da tecnologia IA.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

A pesquisa obteve uma taxa de adesão de 72,7%, com 40 respostas válidas extraídas do banco de dados oficial da pesquisa, conforme a Figura 4. Os 27,3% restantes correspondem à taxa de não resposta (abstenção).

Figura 4 – distribuição de servidores por gênero



Fonte: Extraído do banco de dados da pesquisa (2026).

Quanto aos aspectos de gênero, a predominância foi do contingente feminino, representado por 82,5% seguidos de 17,5% de respondentes do gênero masculino. A maioria dos servidores (70,0%) possui 42 anos ou mais, seguidos do grupo que está na faixa etária de 38 a 41

anos, os quais correspondem a 20,0%, totalizando 90% de servidores com mais de 38 anos, conforme a Figura 5.

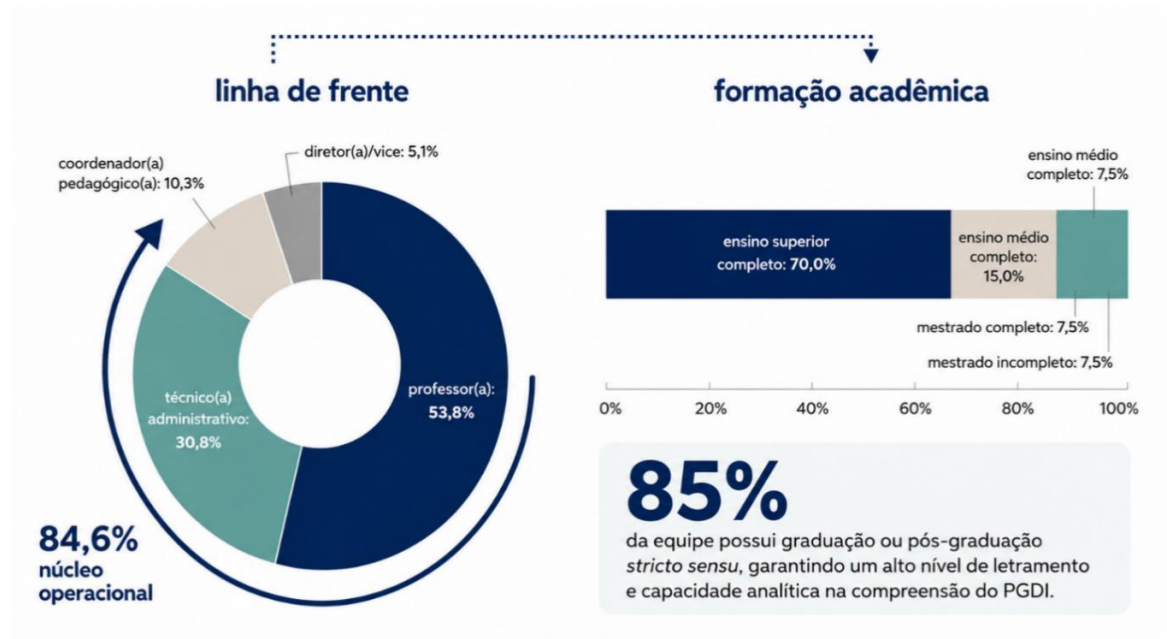
Figura 5 –Perfil etário, acadêmico e institucional dos servidores



Fonte: Extraído do banco de dados da pesquisa (2026).

No tocante à formação acadêmica, os resultados mostram um perfil profissional com elevado nível de escolaridade. O ensino superior completo se apresenta como o nível preponderante, correspondendo a 70,0% dos respondentes, seguidos de 15,0% dos servidores com pós-graduação *stricto sensu* (7,5% com mestrado incompleto e 7,5% com mestrado completo) conforme a Figura 6.

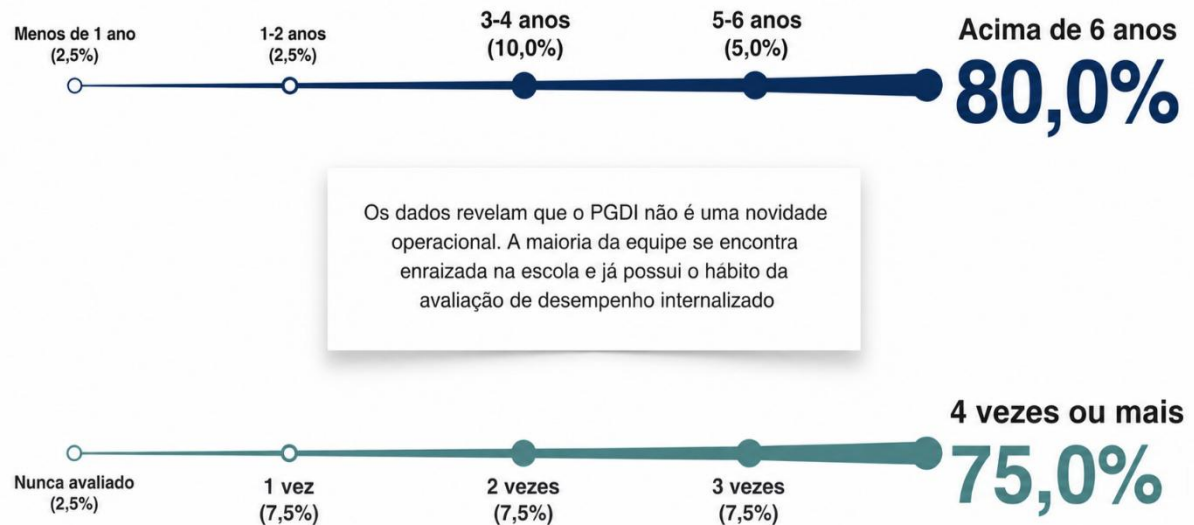
Figura 6 – Perfil funcional e acadêmico dos respondentes



Fonte: Extraído do banco de dados da pesquisa (2026).

A distribuição funcional mostra que o corpo docente é a principal força representativa da pesquisa, que corresponde a 53,8% da amostra, enquanto o segmento dos técnicos administrativos (TAs) manifesta 30,8% da amostra. As funções de coordenação pedagógica (10,3%) e de direção/vice-direção (5,1%) completam o espectro de atores participantes, permitindo a análise do PGDI a partir de diferentes perspectivas da rotina escolar.

O tempo de permanência na escola e a quantidade de ciclos avaliativos vivenciados contribuem para a confiabilidade metodológica desta pesquisa em razão da experiência dos funcionários com o processo. Observa-se que 80,0% do corpo técnico e docente atua há mais de 6 anos na escola. Essa estabilidade laboral está associada à experiência acumulada junto às ferramentas burocráticas instituídas pela Secretaria Estadual de Educação do MS, sendo que 75,0% dos respondentes afirmaram já ter passado por quatro ou mais ciclos avaliativos do PGDI, à medida que os demais se dividem entre experiências de 0 a 3 ciclos (25%), conforme a Figura 7.

Figura 7 – Tempo de atuação e participação no processo avaliativo do PGDI

Fonte: Extraído do banco de dados da pesquisa (2026).

4.2 CONHECIMENTO, CLAREZA E CRITÉRIOS DO PGDI

Tabela 3 – conhecimento, clareza e critérios do PGDI

Afirmativa de Desempenho	Discordo Total (1)	Discordo Parcial (2)	Indiferente (3)	Concordo Parcial (4)	Concordo Total
Q7. O PGDI é um documento claro e de fácil compreensão para preencher.	0 (0,0%)	3 (7,5%)	2 (5,0%)	14 (35,0%)	21 (52,5%)
Q8. Os critérios de avaliação do PGDI são adequados e relevantes para minha avaliação.	0 (0,0%)	1 (2,5%)	3 (7,5%)	16 (40,0%)	20 (50,0%)
Q9. Sinto que o PGDI avalia de forma justa e objetiva o meu desempenho.	0 (0,0%)	3 (7,5%)	1 (2,5%)	11 (27,5%)	25 (62,5%)
Q10. Sinto que tenho controle no dia a dia sobre os fatores pelos quais sou avaliado(a).	2 (5,0%)	2 (5,0%)	0 (0,0%)	14 (35,0%)	22 (55,0%)

Q11. Vejo a avaliação pelo PGDI na escola como uma formalidade burocrática e não ferramenta de desenvolvimento.	6 (15,0%)	4 (10,0%)	1 (2,5%)	14 (35,0%)	15 (37,5%)
Q12. O uso do PGDI me motivou a melhorar o planejamento do meu trabalho ao longo do ano.	1 (2,5%)	3 (7,5%)	5 (12,5%)	8 (20,0%)	23 (57,5%)
Q13. Sinto que a maior parte do tempo dedicado ao PGDI é gasta com preenchimento de formulários em vez de discussão.	5 (12,5%)	5 (12,5%)	0 (0,0%)	19 (47,5%)	11 (27,5%)
Q14. Vejo a minha avaliação de desempenho como uma ferramenta útil para o meu desenvolvimento profissional.	2 (5,0%)	2 (5,0%)	1 (2,5%)	14 (35,0%)	21 (52,5%)
Q15. Sinto que se o PGDI fosse simplificado em seus processos e formulários, seria mais fácil de responder e utilizar.	1 (2,5%)	3 (7,5%)	2 (5,0%)	13 (32,5%)	21 (52,5%)
Q16. As instruções fornecidas pela Secretaria Estadual de Educação do MS são suficientes para a execução correta.	1 (2,5%)	1 (2,5%)	3 (7,5%)	22 (55,0%)	13 (32,5%)

Fonte: Extraído do banco de dados da pesquisa (2026).

Para a construção deste indicador, buscou-se identificar o nível de clareza e compreensibilidade do instrumento sob a ótica dos servidores, considerando sua usabilidade e acessibilidade. Observa-se que 52,5% dos respondentes manifestaram concordância total quanto à facilidade de preenchimento do documento, enquanto 35% indicaram concordância parcial. Por outro lado, 5% apresentaram posição neutra, atribuída à baixa familiaridade com a ferramenta, e os 7,5% restantes concentram-se entre discordância parcial e total. Na análise por categoria funcional, verifica-se que 95,2% dos professores declararam concordância em relação ao item, enquanto 4,8 demonstram indiferença. Entre os técnicos administrativos (TAs), 75,0% indicaram concordância, 8,3% se mostraram indiferentes e 16,7% apresentaram discordância total ou parcial.

Na sequência, foram analisadas a validade de conteúdo e a adequação das metas e competências que fundamentam o PGDI, considerando sua relação com a realidade laboral dos servidores. Observa-se que 90% dos participantes manifestam concordância quanto à relevância dos eixos avaliativos. Na análise por ocupação, 100% dos professores concordam com a afirmativa, enquanto entre os técnicos administrativos (TAs), 75,0% apresentam concordância e 25,0% demonstram indiferença, sem registros de discordância nesse grupo. Quando se analisa o grau de justiça e objetividade percebido pelos servidores na mensuração de suas atividades laborais, verifica-se predominância de concordância no conjunto da amostra. Os dados indicam que 90% dos participantes concordam total ou parcialmente com o modelo, enquanto 2,5% apresentam posição neutra, e 7,5% declaram discordância parcial. Na análise por ocupação, o corpo docente demonstra 95,2% de concordância e 4,8% discordam do item. Entre os técnicos administrativos (TAs), 83,3% demonstram percepção positiva, 8,3% indicam indiferença e os outros 8,3% registram discordância.

Quanto à percepção de controle dos servidores sobre as variáveis laborais relacionadas à avaliação no PGDI, observa-se que a maioria reconhece autonomia no desempenho de suas atividades. Os dados indicam que 90% dos participantes concordam que os fatores avaliativos estão no controle do servidor, enquanto 10,0% apresentam discordância. Entre os docentes, verifica-se concordância de 100%. Já entre os técnicos administrativos (TAs), 75,0% concordam com a afirmativa, enquanto 25,0% manifestam discordância.

Em relação à percepção sobre a formalidade burocrática do instrumento na rotina escolar, observa-se a predominância de concordância entre os respondentes. Os dados indicam que 72,5% da amostra consideram o PGDI uma exigência burocrática, enquanto 25% discordam e 2,5% apresentam indiferença. Na análise por ocupação, 81,0% dos professores concordam com essa percepção, enquanto 14,3% e 4,8% permanecem indiferentes. Entre os técnicos administrativos (TAs), 66,7% concordam com a afirmativa, 33,3% discordam e não há registro de indiferença.

Quanto ao impacto do PGDI na melhoria da qualidade técnica do trabalho, observa-se que 77,5% dos participantes concordam que o instrumento atua como elemento motivador para o aperfeiçoamento das práticas profissionais. Em contrapartida, 10,0% apresentam discordância e 12,5% posicionam-se de forma neutra. Na análise por ocupação, 76,2% dos docentes concordam com o item, enquanto 75,0% dos TAs também apresentam concordância, com os demais distribuídos entre indiferença e discordância.

No que se refere ao tempo dedicado ao PGDI, observa-se que ele é majoritariamente consumido pelo preenchimento de formulários em detrimento do debate sobre o desempenho profissional. Os dados indicam que 75,0% dos servidores concordam com essa afirmação, enquanto 25,0% discordam. Entre os docentes, 85,7% concordam com a percepção de sobrecarga, enquanto 14,3% discordam. Entre os técnicos administrativos (TAs), 66,7% concordam e 33,3% discordam.

Sobre o valor utilitário e a relevância interna do modelo avaliativo investigado, observa-se predominância de percepção positiva entre os servidores. Os dados indicam que 87,5% dos servidores consideram o PGDI uma ferramenta legítima de desenvolvimento profissional, enquanto 10,0% discordam e 2,5% apresentam indiferença. Entre os professores, 95,2% demonstram avaliação positiva, enquanto 4,8% discordam. Entre os técnicos administrativos (TAs), 75,0% concordam, 16,7% discordam e 8,3% permanecem indiferentes.

Quando se pergunta sobre a necessidade de desburocratização do PGDI, observa-se que 85,0% dos servidores manifestam concordância com a simplificação do instrumento. Em contrapartida, 2,5% discordaram dessa proposta e 12,5% dos respondentes mantiveram-se indiferente. Entre os docentes, 85,7% concordam com a necessidade de simplificação, enquanto 9,5% discordam e 4,8% permanecem indiferentes. Entre os técnicos administrativos (TAs), 75,0% concordam, 16,7% discordam e 8,3% são indiferentes.

No que diz respeito ao suporte oferecido pela Secretaria Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (SED-MS), observa-se percepção majoritariamente positiva. Os dados mostram que 87,5% dos servidores avaliam positivamente as diretrizes e orientações institucionais, enquanto 5,0% discordam, e 7,5% apresentam indiferença. Na análise por ocupação, o corpo docente manifesta 95,2% de concordância, enquanto 4,8% discordam. Entre os técnicos administrativos (TAs), 75,0% concordam com a afirmativa, enquanto 25,0% apresentam indiferença.

A alta percepção de fardo burocrático (72,5%) evidencia os desafios da transição para o modelo gerencial que Bresser-Pereira discute, em que o PGDI, embora considerado instrumento estratégico acaba sendo visto como um processo burocrático tradicional. Esse fato se relaciona com os conceitos de Bergue, quando o preenchimento de formulários se sobrepõe ao debate sobre o desempenho (realidade apontada por 75% da amostra), a avaliação de desempenho perde seu

caráter estratégico de desenvolvimento de pessoas e passa a operar como um mecanismo de controle formal.

4.3 FEEDBACK E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Tabela 4 – feedback e desenvolvimento profissional

Questão / Afirmativa de Desempenho	Discordo Total (1)	Discordo Parcial (2)	Indiferente (3)	Concordo Parcial (4)	Concordo Total (5)
Q17. Recebo feedback e acompanhamento contínuo em relação ao meu desempenho após a avaliação.	3 (7,5%)	0 (0,0%)	2 (5,0%)	12 (30,0%)	23 (57,5%)
Q18. O feedback que recebo da liderança ou avaliadores é claro e específico sobre o meu desempenho.	3 (7,5%)	0 (0,0%)	2 (5,0%)	12 (30,0%)	23 (57,5%)
Q19. O feedback inclui sugestões concretas e viáveis para aprimorar minhas práticas de trabalho.	2 (5,0%)	0 (0,0%)	4 (10,0%)	11 (27,5%)	23 (57,5%)
Q20. O feedback recebido contribuiu diretamente para o meu desenvolvimento profissional específico do cargo.	2 (5,0%)	0 (0,0%)	3 (7,5%)	13 (32,5%)	22 (55,0%)
Q21. O processo com o uso do PGDI é útil para minha rotina, superando o caráter de apenas preenchimento burocrático.	2 (5,0%)	3 (7,5%)	3 (7,5%)	14 (35,0%)	18 (45,0%)
Q22. O processo adotado pelo estado me incentivou a buscar novas formações ou estratégias pedagógicas.	1 (2,5%)	2 (5,0%)	4 (10,0%)	14 (35,0%)	19 (47,5%)

Q23. As metas e ações pactuadas no meu PGDI têm impacto prático na melhoria das minhas competências.	2 (5,0%)	1 (2,5%)	4 (10,0%)	13 (32,5%)	20 (50,0%)
Q24. As reuniões de feedback com a gestão escolar ocorrem regularmente após o ciclo avaliativo.	3 (7,5%)	2 (5,0%)	4 (10,0%)	13 (32,5%)	18 (45,0%)
Q25. Sinto que a escola dedica tempo institucional para a realização de feedback sobre o meu trabalho.	3 (7,5%)	1 (2,5%)	4 (10,0%)	18 (45,0%)	14 (35,0%)
Q26. Sinto que na escola existem práticas e ações para devolutivas formais sobre o desempenho dos servidores.	3 (7,5%)	1 (2,5%)	5 (12,5%)	15 (37,5%)	16 (40,0%)

Fonte: Extraído do banco de dados da pesquisa (2026).

Figura 8 – Análise comparativa de feedback entre cargos



Fonte: Extraído do banco de dados da pesquisa (2026).

No que concerne à percepção dos servidores sobre a influência do feedback no desenvolvimento profissional, investigou-se inicialmente o recebimento dessa devolutiva pós-

avaliação e sua presença na rotina escolar. Os dados indicam que 87,5% dos servidores confirmam a regularidade desse retorno, enquanto 12,5% apresentam posição neutra ou de discordância. Na análise por ocupação, observa-se que 95,2% dos professores confirmam a presença de feedback contínuo. Entre os técnicos administrativos (TAs), esse percentual corresponde a 66,7 %, enquanto 25,0% manifestam discordância e 8,3% indiferença.

No estudo buscou-se também verificar sobre a qualidade comunicativa e ao feedback compartilhado, buscou-se mensurar o nível de especificidade dos diagnósticos realizados pela liderança. Os dados indicam que 87,5% da amostra percebem positivamente a clareza e o rigor técnico do feedback. Enquanto 15,5% apresentam posicionamento neutro ou de discordância. Na análise por ocupação, verifica-se que 95,2% dos professores avaliam positivamente esse aspecto. Entre os técnicos administrativos (TAs), 66,7% concordam enquanto 25,0% relatam ausência de clareza nas devolutivas e 8,3% apresentam indiferença.

A questão seguinte investigou se as orientações fornecidas pela gestão possuem aplicabilidade prática para o aperfeiçoamento das rotinas de trabalho. Observa-se que 85,0% dos respondentes concordam com a utilidade prática do feedback, enquanto 15,0% apresentam posicionamento neutro ou de discordância. Os resultados da análise por ocupação observam que 85,7% dos docentes e 75,0% dos técnicos administrativos concordam com a afirmativa. Entre os docentes, a taxa de indiferença corresponde a 14,3%, e não há registro de discordância, enquanto que na equipe técnica a discordância corresponde a 16,7% e a indiferença a 8,3%.

Ao analisar a aderência do feedback às atribuições do cargo exercido, observa-se que 87,5% dos servidores concordam com essa adequação, enquanto 12,5% apresentam respostas neutras ou de discordância. Na análise por ocupação, 90,5% dos professores e 75,0% dos técnicos administrativos (TAs) concordaram com a afirmativa. Entre os docentes, a neutralidade corresponde a 9,5% e não há registros de discordância, enquanto na equipe técnica, 8,3% se mostram indiferentes e 16,7% discordam.

Ao analisar a percepção sobre a utilidade do PGDI em seu processo de execução, os resultados indicam que 80,0% dos respondentes apresentaram percepção positiva, enquanto 12,5% discordam e 7,5% permanecem neutros. Na análise por cargos, 85,7% dos professores e 66,7% dos técnicos administrativos (TAs) concordaram com a afirmativa. A discordância atingiu 25,0% dos TA's e a 4,8% de docentes em relação à utilidade cotidiana do plano, os demais se posicionaram neutros.

Buscando investigar se o PGDI traz estímulos em razão da busca por formação continuada e do desenvolvimento profissional, os resultados apontaram 82,5% dos respondentes apresentam avaliação positiva, enquanto 7,5% discordam e 10,0% permanecem neutros. Na segmentação por ocupação, 85,7% dos professores e 75,0% dos técnicos administrativos (TAs) concordaram com a afirmativa. A discordância corresponde a 4,8% entre os docentes e 16,7% entre os profissionais da carreira técnica

Quanto à percepção da efetividade das metas no desenvolvimento profissional, os dados indicam que 82,5% dos respondentes concordam com a afirmativa, enquanto 7,5% discordam e 10,0% permanecem neutros. Na análise por cargos, 85,7% dos professores e 75,0% dos técnicos administrativos (TAs) concordam com o impacto das metas. Entre os TA's a discordância alcançou 25,0%, enquanto para o corpo docentes não há registros de respostas negativas. A neutralidade correspondeu a 14,3% entre os professores.

Quanto à regularidade das reuniões de feedback observa-se que 77,5% dos respondentes concordam com sua ocorrência, enquanto 12,5% discordam e 10,0% apresentam neutralidade. Na análise por ocupação, 85,7% dos professores confirmam a regularidade desses encontros, enquanto 9,5% apresentam indiferença e 4,8% discordam. Enquanto isso, entre os técnicos administrativos (TAs) o percentual de concordância é de 58,3%, sendo que 8,3% permanecem neutros e 33,3% discordaram da afirmativa.

Ao investigar se há alocação do tempo institucional voltado para a condução das devolutivas, os dados apontaram 80,0% dos respondentes concordam com a existência desse espaço, enquanto 10,0% discordam e 10,0% permanecem neutros. Na análise por cargos, 90,5% dos professores concordam com a afirmativa, enquanto 9,5% apresentam indiferença. Entre os técnicos administrativos (TAs) o percentual de concordância foi de 58,3%, sendo que 33,3% discordam e 8,3% permanecem neutros.

Ao analisar a percepção dos servidores sobre o alcance das práticas formais de feedback, os resultados demonstraram que 77,5% dos servidores concordam com sua existência, enquanto 10,0% discordam e 12,5% apresentam posicionamento neutro. A predominância de 85,7% dos professores concorda com a afirmativa, enquanto entre os técnicos administrativos esse percentual foi de 58,3%. Entre os TAs, 33,3% indicaram discordância quanto à existência dessas práticas.

4.4 CONTRIBUIÇÃO E VALORIZAÇÃO

Tabela 5 – contribuição e valorização

Questão/Afirmativa de Desempenho	Discordo Total (1)	Discordo Parcial (2)	Indiferente (3)	Concordo Parcial (4)	Concordo Total (5)
Q27. Sinto que o PGDI contribui para a melhoria da qualidade do trabalho dos servidores na escola.	1 (2,5%)	3 (7,5%)	3 (7,5%)	14 (35,0%)	19 (47,5%)
Q28. O resultado da minha avaliação é utilizado pela gestão para planejar ações de desenvolvimento.	0 (0,0%)	2 (5,0%)	5 (12,5%)	13 (32,5%)	20 (50,0%)
Q29. A estratégia da avaliação está vinculada à minha valorização e reconhecimento do meu trabalho.	0 (0,0%)	1 (2,5%)	3 (7,5%)	18 (45,0%)	18 (45,0%)
Q30. Na escola sinto que a avaliação é um processo verticalizado, não levando em consideração o PGDI.	5 (12,5%)	10 (25,0%)	2 (5,0%)	14 (35,0%)	9 (22,5%)
Q31. Os critérios do PGDI focam muito em conformidade/regras e pouco em inovação e bem-estar do servidor.	4 (10,0%)	4 (10,0%)	3 (7,5%)	17 (42,5%)	12 (30,0%)
Q32. O resultado reflete fielmente o meu esforço e contribui para que eu me sinta um profissional valorizado.	0 (0,0%)	2 (5,0%)	2 (5,0%)	19 (47,5%)	17 (42,5%)
Q33. A experiência geral com o ciclo do PGDI tem sido positiva para minha permanência na escola.	1 (2,5%)	0 (0,0%)	4 (10,0%)	21 (52,5%)	14 (35,0%)

Q34. Sinto que o PGDI é um instrumento com critério justo para futuras progressões ou promoções na carreira.	1 (2,5%)	0 (0,0%)	3 (7,5%)	22 (55,0%)	14 (35,0%)
--	----------	----------	----------	------------	------------

Fonte: Extraído do banco de dados da pesquisa (2026).

No que se refere ao impacto institucional do PGDI, avaliou-se se a execução sistemática dessa política pública contribui para a melhoria da qualidade dos serviços educacionais prestados na unidade escolar. Os resultados indicam que 82,5% dos servidores apresentam percepção positiva quanto a essa contribuição. Em contrapartida, 10,0% manifestam discordância, enquanto 7,5% adotam posicionamento neutro. Ao segmentar os dados por função, observa-se que 90,5% dos professores concordam com a afirmativa, enquanto 4,8% permanecem indiferentes e 4,8% discordam. No grupo dos técnicos administrativos (TAs), o percentual de concordância corresponde a 66,7%, enquanto 8,3% apresentam indiferença e 25,0% discordam da afirmação.

Em relação ao aproveitamento dos resultados do PGDI no planejamento institucional e no desenvolvimento de competências, os dados demonstram que 82,5% dos participantes percebem positivamente essa utilização. O percentual de discordância corresponde a 5,0%, enquanto 12,5% dos respondentes se posicionam de forma indiferente. Quando comparadas as categorias profissionais, verifica-se que 85,7% do corpo docente concorda com a afirmativa, 9,5% apresentam indiferença e 4,8% discordam. Entre os técnicos administrativos (TAs), 75,0% demonstram concordância, enquanto 16,7% permanecem indiferentes e 8,3% discordam.

Quanto à relação entre a avaliação de desempenho e a valorização profissional dos servidores, os resultados revelam que 90,0% dos participantes manifestam percepção positiva nesse aspecto. Apenas 2,5% registram discordância, enquanto 7,5% permanecem neutros. Considerando a distribuição por cargo, observa-se que 90,5% dos professores concordam com a afirmativa e 9,5% apresentam indiferença, sem registros de discordância. Entre os profissionais da área administrativa, 91,7% concordam com a percepção de valorização profissional, enquanto 8,3% discordam.

No que diz respeito ao grau de participação dos servidores no processo avaliativo, investigou-se a percepção acerca da existência de práticas verticalizadas por parte da gestão. Os resultados indicam que 57,5% dos respondentes concordam com a afirmativa de que há

predominância de uma condução mais verticalizada do processo, enquanto 37,5% discordam dessa percepção e 5,0% adotam posição neutra. Na análise por ocupação, 57,1% dos professores concordam com a afirmativa, 9,5% permanecem indiferentes e 33,3% discordam. Entre os técnicos administrativos (TAs), 66,7% concordam com essa percepção, enquanto 33,3% discordam.

Em relação aos critérios adotados pelo PGDI, avaliou-se se o modelo prioriza o cumprimento de normas e procedimentos em detrimento de aspectos relacionados à inovação, à iniciativa profissional e ao bem-estar dos servidores. Os resultados apontam que 72,5% dos participantes concordam com essa percepção. A discordância corresponde a 20,0% da amostra, enquanto 7,5% mantêm posicionamento neutro. Quanto à análise por cargos, verifica-se que 71,4% dos professores concordam com a afirmativa, 9,5% apresentam indiferença e 19,0% discordam. Entre os técnicos administrativos (TAs), 75,0% concordam com essa percepção, enquanto 25,0% discordam.

Quanto à correspondência entre os resultados obtidos no PGDI e o esforço despendido pelos servidores em suas atividades profissionais, os dados demonstram que 90,0% dos respondentes percebem essa relação de forma positiva. O percentual de discordância é de 5,0%, enquanto 5,0% adotam posição indiferente. Ao segmentar os dados por função, 95,2% dos professores concordam com a afirmativa e 4,8% apresentam indiferença. No grupo dos técnicos administrativos (TAs), 75,0% concordam, 8,3% permanecem indiferentes e 16,7% discordam.

No que se refere ao impacto do PGDI sobre o clima organizacional e a permanência dos servidores na unidade escolar, observa-se que 87,5% dos participantes avaliam positivamente essa influência. Apenas 2,5% manifestam discordância, enquanto 10,0% permanecem neutros. Em relação à análise por ocupação, 95,2% dos professores concordam com a afirmativa, 4,8% apresentam indiferença e não há registros de discordância. No grupo técnico-administrativo, 75,0% concordam, 16,7% permanecem indiferentes e 8,3% discordam.

Sobre a justiça dos critérios do PGDI para subsidiar futuras progressões e promoções funcionais, os resultados indicam que 90,0% dos respondentes consideram os critérios adotados justos e adequados. A discordância corresponde a 2,5% da amostra, enquanto 7,5% dos participantes adotam posicionamento neutro. Na análise por ocupação, observa-se que 90,5% dos professores concordam com a afirmativa, 4,8% apresentam indiferença e 4,8% discordam. Entre

os técnicos administrativos (TAs), 91,7% concordam com a percepção de justiça do processo, enquanto 8,3% permanecem indiferentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo, que consiste em investigar a percepção de docentes e da equipe administrativa de uma escola pública estadual do Mato Grosso do Sul acerca do PGDI, se há eficácia percebida como ferramenta estratégica para o desenvolvimento profissional é considerado alcançado. O alcance deu-se por meio de uma abordagem quantitativa exploratório-descritiva, com a aplicação de um questionário estruturado contendo 37 questões fechadas a uma amostra de 40 servidores. Assim, foi possível identificar que, embora o instrumento sofra com fortes pressões burocráticas, ele é amplamente aceito pela comunidade escolar como um canal de diálogo institucional e desenvolvimento profissional.

Quanto ao objetivo específico que foi caracterizar o perfil sociofuncional dos servidores (docentes e técnicos) participantes da pesquisa na unidade escolar. Esse objetivo foi alcançado, onde revelou um corpo funcional altamente estável e experiente, sendo a maioria mulheres, sendo que a maioria dessas mulheres possuem idade superior a 38 anos, têm ensino superior completo e atuam há mais de 6 anos na mesma instituição. Além disso, uma maioria significativa já vivenciou 4 ou mais ciclos do PGDI. Nessa análise não foram observadas limitações relacionadas à caracterização da amostra, visto que os dados estabeleceram uma âncora de confiabilidade metodológica devido à intimidade prática dos respondentes com o sistema.

O objetivo específico de diagnosticar o nível de conhecimento técnico dos servidores sobre as etapas, os critérios e o fluxo operacional do PGDI foi alcançado. De modo geral, os participantes demonstraram compreender o instrumento e reconhecer sua clareza e aplicabilidade. Entretanto, observou-se que os técnicos administrativos apresentaram menor familiaridade com o conteúdo técnico do plano quando comparados aos docentes, indicando a necessidade de aperfeiçoamentos que contemplem as especificidades dessa categoria.

O objetivo de comparar as percepções entre docentes e técnicos administrativos quanto à burocracia do sistema, à justiça dos critérios avaliativos e à utilidade prática do PGDI também foi atingido. Embora ambas as categorias reconheçam a utilidade do instrumento, os resultados evidenciaram que sua operacionalização ainda é percebida como excessivamente burocrática,

sobretudo em razão do tempo despendido com o preenchimento de formulários, reduzindo o espaço para discussões qualitativas sobre o desempenho.

Finalmente, o objetivo de analisar a contribuição do PGDI para o desenvolvimento profissional foi igualmente alcançado. Os resultados indicam que o instrumento é percebido como promotor do desenvolvimento, do planejamento das atividades e da valorização profissional, especialmente por favorecer práticas de feedback. Contudo, permanece o desafio de conciliar sua finalidade formativa com a simplificação dos procedimentos administrativos, de modo a reduzir a carga burocrática e fortalecer seu potencial como ferramenta estratégica de gestão de pessoas.

A principal fragilidade identificada no desenho do estudo para avaliar a eficácia percebida como ferramenta estratégica reside no fato de a coleta de dados deste estudo ter sido realizada de forma exclusivamente quantitativa, por meio de questionário com perguntas fechadas. Embora a estatística descritiva e inferencial (como o Teste de Mann-Whitney) ofereça um panorama preciso das frequências de concordância, a metodologia não contemplou uma etapa qualitativa (como entrevistas ou grupos focais). Essa ausência impede o aprofundamento das nuances subjetivas e dos motivos reais que levam, por exemplo, os docentes a sentirem maior sofrimento no preenchimento de formulários do que a equipe técnica.

O estudo limitou-se a analisar uma única unidade escolar estadual. Embora a taxa de resposta tenha sido estatisticamente satisfatória para a unidade (40 respondentes de 55 totais), os resultados refletem a cultura organizacional, a liderança específica e o clima de *feedback* daquela escola em particular. Portanto, os dados obtidos não podem ser generalizados de forma irrestrita para as demais 356 escolas estaduais da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul.

As contribuições geradas pelos resultados alcançaram com êxito as lacunas propostas na justificativa teórica e prática do projeto, onde:

a) O estudo comprovou empiricamente que a execução real do PGDI é mediada pela interpretação dos servidores na ponta do sistema, demonstrando como eles absorvem a ferramenta;

b) Atendeu à recomendação de Bergue (2019) de segmentar a análise entre o corpo docente e a equipe administrativa. Isso gerou dados que mostram que os docentes têm visões extremas de utilidade e cobrança temporal em relação aos técnicos;

c) Os dados indicam que, apesar das resistências à burocracia documentada por Sano (2020), o modelo iniciado em 2022 está gradativamente promovendo uma mentalidade voltada para o *feedback* e planejamento contínuos, gerando valor público.

A principal contribuição evidenciada por este estudo reside na constatação de que a mudança cultural e a repetição burocrática são fenômenos que coexistem na fase atual de aprimoramento do PGDI em Mato Grosso do Sul. A comunidade escolar internalizou a importância estratégica do plano e do *feedback*, mas esbarra em um ecossistema de preenchimento complexo. A relevância prática desta pesquisa é validada pela recente comunicação interna emitida pelo PGDI/SED, determinando a manutenção do sistema para revisão de suas atividades meramente operacionais. Portanto, conclui-se que o Estado se encontra em um momento de transição entre um modelo de avaliação formal e a consolidação de uma gestão orientada para o desenvolvimento profissional.

Para dar continuidade à investigação científica do ciclo do PGDI na Administração Pública de Mato Grosso do Sul, sugerem-se as seguintes linhas de pesquisa futuras:

1. Expandir a aplicação deste instrumento metodológico para outras escolas da Rede Estadual, localizadas em diferentes municípios do estado, permitindo uma análise comparativa de larga escala para identificar se fatores geográficos e estruturais interferem na percepção do PGDI.
2. Desenvolver investigações que associem a estatística descritiva a entrevistas em profundidade com servidores e gestores escolares. Isso viabilizará compreender a raiz qualitativa dos desafios operacionais e descobrir estratégias práticas para mitigar o tempo gasto com preenchimento de formulários.
3. Propor um estudo correlacional focado em analisar se as escolas cujos servidores possuem maior engajamento, percepção de justiça e clareza no PGDI apresentam melhores desempenhos em indicadores finalísticos de qualidade da educação básica (como o IDEB ou avaliações institucionais da SED-MS).
4. Investigar os impactos de um eventual processo de simplificação do fluxo operacional do PGDI, acompanhando longitudinalmente se a redução do peso formalista eleva os níveis de inovação e iniciativa dos servidores (conforme demandado por 85,0% da amostra atual).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. F. de; CASTRO, M. C. D. e. Avaliação de desempenho de servidores administrativos: percepção dos avaliados, avaliadores e gestores na administração pública.

Revista Valore, v. 7, p. 88-106, 2022. Disponível em:

<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1380/1030>. Acesso em: 7 set. 2025.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: Liderança e Competências para o Setor Público**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%c3%a3o%20de%20pessoas%20lideran%c3%a7a%20e%20compet%c3%aancias%20para%20o%20setor%20p%c3%bablico.pdf

Acesso em: 13 set. 2025.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Rio de Janeiro: Escola de Serviço Público, 2020. Disponível em: <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf>.

Acesso em: 14 set. 2025.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 2001. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em:

24 mar. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). **Portaria nº 2.664, de 6 de março de 2026**. Estabelece diretrizes para o uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) generativa em atividades de pesquisa científica. Disponível em:

<https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-cnpq-2664-2026-03-06.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2026.

BRASIL. [Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996]. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 4 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/aceso-a-informacao/atos-normativos/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf>.

Acesso em: 15 nov. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Estado, Estado-nação e formas de intermediação política**. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, n. 100, p. 155-185, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ln/a/3WBTjZLvpPzdLQdxxbCVNTQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em:

1 maio 2026.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 49, n. 1, 1998. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1462/1/1998%20Vol.49%2cn.1%20Bresser%20Pereira.pdf>. Acesso em: 20 set. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente líder de talentos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2023. Disponível em: [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773855/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]/4/2/2%4051:42](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773855/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]/4/2/2%4051:42). Acesso em: 29 abr. 2026.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. [S. l.]: Manole, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597024074>. Acesso em: 29 abr. 2026.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <https://faculdadeplus.edu.br/novosite/wp-content/uploads/2020/04/Gest%C3%A3o-de-Pessoas-4%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o-Idalberto-Chiavenato-2014-1.pdf>. Acesso em: 9 out. 2025.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/revcienso/article/view/2929/2288>. Acesso em: 28 out. 2025.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Revista de Administração Contemporânea, RAC, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/tk4FyX6qsSdDTZ4tH46YXHQ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 1 maio 2026.

ESCOLAS.COM.BR. **Escolas Estaduais em Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <https://escolas.com.br/estaduais/ms>. Acesso em: 29 abr. 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. Disponível em: https://wwwp.fc.unesp.br/Home/helber-freitas/tcci/gil_como_elaborar_projetos_de_pesquisa_anto.pdf. Acesso em: 24 mar. 2026.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/368148383/Antonio-Carlos-Gil-Gestao-de-Pessoas-Enfoque-nos-Papeis-Profissionais-pdf>. Acesso em: 1 maio 2026.

LOPES, A. O. B.; ARAÚJO, R. M.; COSTA, M. T. P. **Gestão de Desempenho Individual no Governo Federal: um survey com agentes implementadores em uma organização pública**. Revista Interface, Natal, 2020. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/1167>. Acesso em: 23 mar. 2026.

LOPES, M. **Avaliando o desempenho do servidor público**. Textos para Discussão ENAP, Brasília, 2023. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7886/1/2023.09.30%20-%20Avaliando%20o%20desempenho%20do%20servidor%20p%C3%BAblico_EXTERNO.pdf. Acesso em: 15 jul. 2025.

LOTTA, G. **Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4162>. Acesso em: 17 mar. 2026.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: https://juliofurtado.com.br/wp-content/uploads/2017/08/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 23 abr. 2026.

MATO GROSSO DO SUL. **[Decreto nº 14.719, de 18 de abril de 2017]**. Campo Grande, MS, 2017. Disponível em: <https://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/1b758e65922af3e904256b220050342a/e2319ea5e650287b0425810700438f38?OpenDocument&Highlight=2,14.719>. Acesso em: 17 mar. 2026.

MATO GROSSO DO SUL. **[Decreto nº 15.490, de 4 de agosto de 2020]**. Dispõe sobre o Programa de Gestão de Desempenho Individual (PGDI). Campo Grande, MS, 2020. Disponível em: <https://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/fd8600de8a55c7fc04256b210079ce25/c327e123a3620a9d042585ba00795e2a?OpenDocument>. Acesso em: 17 mar. 2026.

MATO GROSSO DO SUL. MS.GOV. **Com estrutura adequada, MS inicia ano letivo para 180 mil alunos em 352 escolas da rede estadual**. Campo Grande, 2026. Disponível em: <https://www.ms.gov.br/noticias/com-estrutura-adequada-ms-inicia-ano-letivo-para-180-mil-alunos-em-352-escolas-da-rede-estadual>. Acesso em: 4 maio 2026.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Administração (SAD). **Artigo: Como dar feedback e avaliar servidores no setor público?** Campo Grande, 2024. Disponível em: https://www.sad.ms.gov.br/artigo-como-dar-feedback-e-avaliar-servidores-no-setor-publico/#_blank. Acesso em: 1 maio 2026.

PIRES, A. de Á. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>. Acesso em: 24 mar. 2026.

SANO, H. **Laboratório de Inovação no Setor Público: Mapeamento e Diagnóstico de Experiências Nacionais**. Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: <https://wegov.com.br/wp-content/uploads/2020/06/SANO-Hironobu-Laboratorios-de-inovacao-no-setor-pu%CC%81blico-Cadernos-ENAP-2020.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2026.

SANTOS, M. A. F. **O impacto da avaliação de desempenho na vida profissional dos servidores públicos**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública)

- Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/63493/1/TCC%20FINAL%20PARA%20REPOSITORIO%20-AVALIA%c3%87%c3%83O%20DE%20DESEMPENHO.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2025.

VERBISCK, A. C. do P. Á.; BERNARDES, T. A. Implantação do projeto piloto de gestão por competências IMASUL-MS. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2017. Disponível em: https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-03_02.pdf. Acesso em: 7 nov. 2025.

VIEIRA, J. B. **Fundamentos da Gestão Pública**. Recife: Ed. UFPE, 2023. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/917878/1/Fundamentos%20da%20Gest%C3%A3o%20P%C3%ABlica.pdf>. Acesso em: 28 maio 2026.

VILHENA, R.; MARTINS, H. **Percepções Sobre Gestão do Desempenho no Setor Público**. Revista do Serviço Público, Brasília, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864>. Acesso em: 23 mar. 2026.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/pageid/32>. Acesso em: 24 mar. 2026.

APÊNDICE A – Termo de Esclarecimento e Consentimento Livre

Termo de Esclarecimento e Consentimento Livre

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “A Percepção do Servidor Público sobre a Avaliação de Desempenho (PGDI)”, vinculada ao curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), como requisito essencial para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Este estudo busca analisar a percepção de docentes e técnicos administrativos da Escola Estadual Rodrigues Alves em Itaporã/MS sobre o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI).

Conduzida em estrita observância aos preceitos éticos que regem a pesquisa científica, a coleta de dados foi estruturada de forma remota e automatizada para assegurar o anonimato absoluto e o sigilo das informações prestadas pelos participantes, cuja adesão ocorreu de maneira voluntária e consentida. Em conformidade com as normas regimentais da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, que dispensam a tramitação de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) de graduação de baixo risco pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), o estudo seguiu os ritos institucionais estabelecidos, garantindo a integridade dos sujeitos e a segurança no manejo dos dados coletados.

Sua participação é totalmente voluntária. Você tem a liberdade de não responder a qualquer pergunta ou interromper o preenchimento a qualquer momento, sem que isso gere qualquer prejuízo, sanção ou ônus em sua relação com a unidade escolar ou com o Governo do Estado.

Em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), informamos que os dados coletados serão tratados de forma estritamente confidencial e anônima. Os resultados serão apresentados exclusivamente de forma agregada (estatística), impossibilitando a identificação individual de qualquer participante. A pesquisa apresenta riscos mínimos, limitados ao tempo dedicado ao preenchimento. As contribuições deste estudo são significativas, pois visam fornecer para a escola um diagnóstico real sobre como a ferramenta de gestão é percebida no dia a dia pedagógico e administrativo. Bem como gerar subsídios científicos para o Estado do MS que possam auxiliar no aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas e na valorização das competências dos servidores públicos estaduais.

Ao prosseguir e enviar suas respostas, você declara estar ciente dos termos acima e consente com a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

Responsável pela pesquisa: Rebeca Barbosa Batista

Contato: rebeca.batista@academico.ufgd.edu.br

Orientador (a): Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

Se você concorda em participar do estudo e responder o questionário clique em “aceito”

APÊNDICE B - Questionário

Percepção da Avaliação de Desempenho (PGDI)

Este questionário está organizado em três blocos principais para facilitar sua participação. Leia atentamente as orientações para cada etapa:

Perfil socioprofissional: Nesta seção, buscamos conhecer o perfil dos participantes (como gênero, faixa etária e escolaridade) e sua trajetória profissional na unidade escolar (cargo, tempo de serviço e experiência com o PGDI). Selecione apenas uma opção que melhor descreva sua situação atual em cada pergunta.

Percepção sobre o PGDI: Neste bloco, apresentamos uma série de afirmações sobre o Programa de Gestão de Desempenho Individual (PGDI). Você deve indicar o seu nível de concordância com cada frase utilizando uma escala de 1 a 5:

1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo Parcialmente

3 = Indiferente (a situação não se aplica)

4 = Concordo Parcialmente

5 = Concordo Totalmente

Seção 1: Dados de Identificação

Pergunta	Opções
Gênero	☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Não binário ☐ Outro:
Faixa etária	☐ de 18 a 21 anos ☐ de 22 a 25 anos ☐ de 26 a 29 anos ☐ de 30 a 33 anos ☐ de 34 a 37 anos ☐ de 38 a 41 anos ☐ acima de 41 anos

Pergunta	Opções
Gênero	☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Não binário ☐ Outro:
Formação Acadêmica	☐ Ensino médio completo ☐ Superior incompleto ☐ Superior completo ☐ Mestrado incompleto ☐ Mestrado completo ☐ Doutorado incompleto ☐ Doutorado completo
Sua função atual na escola é:	☐ Professor(a) ☐ Coordenador(a) Pedagógico(a) ☐ Diretor(a) / Vice-Diretor ☐ Técnicos Administrativos
Tempo de serviço na na escola	☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 3 anos ☐ 3 a 5 anos ☐ Mais de 5 anos
Frequência com que foi avaliado pelo PGDI	☐ 1 vez ☐ 2 vezes ☐ 3 vezes ☐ Nunca fui avaliado(a)

Seção 2: Conhecimento e clareza do PGDI

Nesta seção, busca-se compreender o seu nível de familiaridade com as normas, critérios e ferramentas que compõem o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), bem como a clareza desse instrumento para você. Para cada afirmação abaixo, selecione a alternativa que melhor representa sua percepção atual, considerando a facilidade de entendimento dos instrumentos e a clareza dos objetivos estabelecidos pela gestão.

Utilize a escala de 1 a 5, onde 1 indica que você discorda totalmente da afirmação e 5 que você concorda totalmente.

Alternativa	1	2	3	4	5
Você já foi avaliado pelo Plano de Gestão de Desempenho Individual?					
O formato e os instrumentos do PGDI são claros e fáceis de entender.					

Os critérios de avaliação (ex: metas, competências) são adequados e relevantes para minha função.					
O PGDI avalia de forma justa e objetiva o meu desempenho real na escola.					
Sinto que tenho controle sobre os fatores pelos quais sou avaliado(a).					
A avaliação é vista na escola como uma formalidade burocrática, e não como ferramenta de desenvolvimento.					
O PGDI me motivou a melhorar o planejamento do meu trabalho (aulas e/ou rotinas) ao longo do ano.					
A maior parte do tempo dedicado ao PGDI é gasta com preenchimento de formulários em vez de discussão sobre o desempenho.					
A avaliação é percebida como uma ferramenta útil para o meu desenvolvimento profissional.					
Seria interessante que o sistema atual do PGDI simplificasse seus processos e formulários.					
As instruções fornecidas pela Secretaria de Educação são suficientes para a execução correta da avaliação.					

Seção 3: Feedback e desenvolvimento profissional

Esta seção busca identificar como a devolutiva dos resultados da avaliação contribui para o seu crescimento dentro da instituição. O foco aqui é a qualidade do diálogo estabelecido e a aplicação prática das metas pactuadas no PGDI para o aprimoramento das suas competências.

Por favor, assinale o grau de concordância para as afirmações a seguir, considerando sua experiência com os retornos recebidos e o impacto deles em sua rotina de trabalho (seja no ensino ou na gestão):

1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo Parcialmente

3 = Indiferente (a situação não se aplica)

4 = Concordo Parcialmente

5 = Concordo Totalmente

Alternativa	1	2	3	4	5
Recebo feedback e acompanhamento contínuo em relação ao meu desempenho profissional					
O feedback recebido durante o ciclo PGDI é claro e específico sobre o meu desempenho.					
O feedback inclui sugestões concretas e viáveis para aprimorar minhas práticas de trabalho (seja ensino ou gestão).					

O feedback contribuiu diretamente para o meu desenvolvimento profissional específico de acordo com meu cargo.					
O processo de avaliação de desempenho (PGDI) é uma ferramenta útil para a minha rotina, superando o caráter de apenas um preenchimento de formulário burocrático.					
O processo de avaliação me incentivou a buscar novas formações ou estratégias pedagógicas.					
As metas e ações de desenvolvimento pactuadas no meu PGDI têm impacto prático na melhoria das minhas competências e no meu crescimento profissional.					
As reuniões de feedback com a gestão ocorrem regularmente.					
Há tempo institucionalmente destinado para a realização de feedback sobre o meu trabalho.					
No meu setor, há realização de devolutivas formais sobre o desempenho dos servidores.					

Seção 4: Contribuição e valorização

Esta seção, busca mensurar a sua percepção sobre o impacto do PGDI na qualidade do ambiente educacional e no reconhecimento do seu trabalho. Reflita sobre como os resultados da avaliação influenciam o planejamento da escola e se você se sente valorizado (a) pela instituição por meio deste processo.

Assinale a opção que melhor representa sua opinião, utilizando a escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente):

Alternativa	1	2	3	4	5
O PGDI contribui para a melhoria da qualidade do trabalho na escola.					
O resultado da minha avaliação é utilizado para planejar ações de desenvolvimento (individual ou coletivo).					
Sinto que a avaliação de desempenho está vinculada de alguma forma à minha valorização e reconhecimento no trabalho.					
Há uma diferença justa entre o desempenho esperado e o desempenho alcançado pelos servidores.					

Sinto que a avaliação é um processo verticalizado (feita pela chefia).					
Os critérios avaliados focam muito em conformidade/regras e pouco em inovação/iniciativa.					
O resultado obtido no meu PGDI reflete fielmente o meu esforço e contribui para que eu me sinta um profissional valorizado pela instituição.					
A experiência geral com o ciclo do PGDI tem sido positiva para minha rotina profissional.					
Acredito que o PGDI é um critério justo para futuras progressões ou promoções na carreira.					
O impacto da avaliação no meu cotidiano escolar gera mais motivação do que estresse.					

ANEXO A – Comunicação Interna Circular

SIGLA DO ÓRGÃO	NÚMERO	DATA
PGDI/SED	00002	11/06/2026
DE: Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual		
MUNICÍPIO: Campo Grande		
PARA: EE Rodrigues Alves		
MUNICÍPIO: Itaporã		
ASSUNTO: Orientações às equipes sobre a Suspensão das Etapas do Ciclo ADI 2026		

Prezados (as) Gestores (as),

A equipe de Gestão do Processo Avaliativo da SED/MS informa que foi publicada a RESOLUÇÃO SAD n. 234, DE 13 DE MAIO DE 2026, no Diário Oficial Eletrônico n. 12.170, pág. 15, a qual estabelece a suspensão de etapas específicas do Ciclo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI), referente ao exercício de 2026.

A medida decorre do processo de transição para uma nova solução sistêmica integrada, conduzida no âmbito do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, com vistas ao aprimoramento da gestão por competências, à qualificação do acompanhamento das entregas dos servidores e à redução de atividades meramente operacionais.

Ressalta-se que a suspensão mencionada se restringe às etapas de Elaboração/Validação e de Acompanhamento do PGDI 2026. A etapa da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) ocorrerá normalmente ao final do ano, conforme o cronograma vigente e as orientações oficiais que serão expedidas assim que disponibilizadas pela Secretaria de Estado de Administração (SAD/MS).

Logo que o processo avaliativo estiver aberto pela SAD/MS, este setor encaminhará às unidades escolares e aos setores da SED/MS orientações complementares, procedimentos operacionais, prazos e demais informações necessárias para a adequada realização da ADI 2026.

Orienta-se que todos os Diretores Escolares, Coordenadores, Gestores de Setores e Líderes de Equipe deem ciência formal aos servidores sob sua liderança quanto ao teor desta Comunicação Interna, especialmente no que se refere à suspensão das etapas de elaboração/validação do PGDI e de acompanhamento em 2026, bem como à manutenção da etapa avaliativa da ADI ao final do exercício.

Recomenda-se, ainda, que as chefias mantenham o acompanhamento cotidiano das entregas, responsabilidades e necessidades de desenvolvimento de suas equipes, considerando que a gestão por competências permanece como diretriz institucional para a qualificação do serviço público e para o desenvolvimento profissional dos servidores.

Segue, anexa, a Resolução SAD n. 234, de 13 de maio de 2026 e o cronograma de 2026, para conhecimento, ciência e ampla divulgação no âmbito deste órgão, nas unidades escolares e nos respectivos setores administrativos.

Coloca-se a equipe do PGDI à disposição, se necessário, por meio do endereço pgdi.sed@sed.ms.gov.br