

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

JACKELINE DA SILVA CIRQUEIRA

**PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO: O
caso da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins**

**Palmas – TO
2017**

JACKELINE DA SILVA CIRQUEIRA

**PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO:
O caso da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção do Título de
Tecnólogo do Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins,
Campus Palmas -TO.

Orientadora: Prof^a. Ma. Ana Carolina N. Falcão

**Palmas – TO
2017**

CIRQUEIRA, Jackeline da Silva

Processo de Avaliação de Desempenho no Serviço Público: O caso da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins / Jackeline da Silva Cirqueira. – Palmas -TO, 2017.

60 f.

Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologias em Gestão Pública – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – Campus Palmas, 2017.

Orientadora: Prof^a. Ma. Ana Carolina Nogueira Falcão

1. Avaliação de Desempenho 2. Metas e Resultados 3. Matriz de Avaliação
I. Título

JACKELINE DA SILVA CIRQUEIRA

**PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO:
O caso da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Gestão Pública do
Instituto Federal do Tocantins – Campus Palmas,
como exigência à obtenção do grau de Tecnóloga
em Gestão Pública.

Aprovado em ____/____/____.

BANCA AVALIADORA

Prof^a. Ma. Ana Carolina Nogueira Falcão (orientadora)
IFTO - Campos Palmas

Prof. Msc. Joseane Ribeiro de Menezes Granja Júnior
IFTO – Campos Palmas

Prof. Me. Robleik Barbosa
IFTO – Campos Palmas

Dedico aos meus pais, Iraneide e Manoelito, pelo apoio incondicional que me deram ao longo destes anos; e em especial ao meu avô José Silva Rocha (*in memoriam*) que me incentivou com um de seus muitos dizeres “Jovem tem mais é que estudar, e fazer atividade física”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força que me foi concedida nos dias mais difíceis dessa caminhada.

Ao meu amigo Thiago Rêgo, pois quando coloquei dificuldade para ir a Palmas fazer minha matrícula no curso, este logo se prontificou em levar-me, motivo-me a não desistir da oportunidade; foi aí que tudo começou. Por isso, minha gratidão eterna.

Aos meus familiares pelo apoio, incentivo e compreensão durante a minha ausência em alguns momentos importantes.

Aos colegas de turma: Hayala, Vinicius, Juliete, Tássio, Thiago, Leandro e Miriam que contribuíram diretamente para concretização dessa etapa na minha vida, pois quando eu pensava em desistir do curso devido as viagens cansativas de Paraíso a Palmas, estes sempre procuraram facilitar minha vida acadêmica para que eu continuasse a jornada.

Agradeço a minha colega Aurinéia e seu esposo Brenno que, no decorrer dessa caminhada, se mostraram grandes amigos, pois, muitas vezes, fizeram de seu lar meu abrigo quando, em alguns momentos, tive que pernoitar em Palmas.

A minha orientadora Prof.^a Ma. Ana Carolina Nogueira Falcão pelo exemplo de profissional e pela disponibilidade na minha orientação.

Aos meus colegas de trabalho, Rafael, Alex, Maria e Mayra pela paciência e compreensão nos momentos em que tive de ausentar-me para estar presente nas orientações.

Agradeço aos mestres do CST Gestão Pública que foram companheiros de luta, pois devido eu morar em outra cidade, sempre se mostraram compreensivos. Foram exemplos de profissionais pela dedicação dispensada a mim.

Agradeço aos professores Robleik Barbosa e Joseane Ribeiro de Menezes Granja Júnior, por aceitarem participar da minha banca.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento”.

Frederick Hezberg

RESUMO

O objetivo deste estudo é conhecer a eficiência do processo de avaliação de desempenho da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins. Para tanto, dispõe-se a elucidar através do referencial teórico, conceitos próprios; história; prática; etapas; e importância da avaliação. Como também, o histórico do processo de avaliação do órgão e sua Identidade. Trata-se de um estudo de caso, com análise documental, e pesquisa bibliográfica aos autores que direcionam seus trabalhos ao esclarecimento do assunto em questão. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a pesquisa aplicada; com questionários simples, que leva a avaliação qualitativa. O resultado deste estudo aponta que embora haja eficiência no processo de avaliação do órgão; os servidores podem mostrar-se mais entusiasmados a participar, quando puderem atuar de forma mais democrática, sugestiva e consultiva.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; resultado; eficiência; servidores.

ABSTRACT

The aim of this study is to know the process efficiency of performance evaluation of Regional Board of Education of Paradise do Tocantins. To this end, willing to elucidate through theoretical, own concepts; history; practice; steps; and importance of evaluation. Also, the history of the evaluation process of the organ and your identity. This is a case study, with documental analysis, and bibliographical research to authors who direct their work to the clarification of the issue at hand. As data collection instrument was applied research; with simple questionnaires, which leads to qualitative assessment. The result of this study shows that although there is efficiency in the evaluation process of the body; servers can show if more enthusiastic to participate when they can act more democratically, suggestive and consulting.

Keywords: evaluation of performance; result; efficiency; servers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Planejamento, monitoramento, avaliação	20
Gráfico 1 -	Concordância perceptiva	33
Gráfico 3 -	Canais de comunicação	34
Gráfico 4 -	Benefícios levam à motivação	35
Gráfico 5 -	Capacitação e treinamento	36
Gráfico 6 -	Sistema on-line (via internet)	38
Gráfico 7 -	Avaliação x progressão	39
Tabela 1 -	Variáveis	39
Tabela 2 -	Frequência relativa	40
Tabela 3 -	Da importância da avaliação	40
Gráfico 7 -	Gênero	41
Gráfico 8 -	Faixa etária	42
Gráfico 09 -	Nível de escolaridade	43
Gráfico 10 -	Tempo de serviço na DRE	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASG	Agente de Serviços Gerais
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
DRE	Diretoria Regional de Educação
IE	Instituições de Ensino
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PAD	Programa de Avaliação de Desempenho
PREAL	Programa de Promoção das Reformas Educativas na América Latina
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
SEDUC	Secretaria Estadual da Educação
SAD	Sistema informatizado de Avaliação de Desempenho
TAE	Técnico Administrativos em Educação
TLCE	Termo de Consentimento Livre Esclarecimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REFERENCIAL TEORICO.....	14
2.1. Conceitos próprios da Avaliação de Desempenho	14
2.2. A história da Avaliação	14
2.3. O que a Prática Demonstra.....	18
2.4. Etapas da Avaliação de Desempenho.....	19
2.5. Responsabilidades pela Avaliação de Desempenho.....	20
2.5.1. Formas de Reconhecimento Profissional Após o Processo de Avaliação de Desempenho	20
2.6. A importância da Avaliação de Desempenho para o Serviço Público	23
2.7. Histórico do Processo de Avaliação de Desempenho do Órgão Estudado	24
2.8. Identidade da Instituição.....	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1. Fonte de Dados.....	26
3.2. Objeto de Estudo	27
4. PESQUISA APLICADA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, ELEMENTOS DE ANÁLISE	31
4.1. Avaliação de Desempenho: a busca por eficiência.....	31
4.2. A Percepção dos Servidores da DRE de Paraíso do Tocantins	32
CONSIDERAÇÕES.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
APÊNDICE.....	51

1. INTRODUÇÃO

A modernidade busca do ambiente de trabalho ferramentas com características diversas, sendo estas, materiais ou não. A gestão de pessoas é motivada a agir, procurando levar em consideração a visão estratégica que influencia e viabiliza sua aplicação, sempre considerando as tendências dos ambientes interno e externo e as expectativas dos públicos envolvidos. Isso antecipa e gerencia riscos e oportunidades. Por meio dessa percepção, é que este trabalho de pesquisa apresenta conceitos relevantes para compreensão do que é avaliação de desempenho na vida profissional dos gestores públicos e demais servidores que contribuem direto e indiretamente na prestação de serviços no setor público.

Para CHIAVENATO (1999, p.189): "A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento". Portanto, é visível que este instrumento é fundamental para exercer com maior eficiência as atividades e atingir as metas e objetivos de uma organização.

Segundo ARAÚJO (2006), todas as organizações necessitam de sistemas de avaliação capazes de acompanhar o crescimento das pessoas que nela exercem suas atribuições, ao mesmo tempo, fazer uma ligação com os propósitos maiores não só das unidades em que as pessoas estão vinculadas, mas também com os propósitos da organização como um todo. Para RITINS (1985), esse processo de avaliação é um contínuo julgamento acerca do valor das ideias, trabalho, pessoas, soluções, métodos, materiais, etc. realizado com propósito os quais implica usar critérios e padrões que permitam apreciar o grau de precisão, efetividade, economia, suficiência etc.

Dentro desse contexto, percebe-se que os desafios são grandes e que a avaliação de desempenho tem um papel fundamental no serviço público, quando usada como instrumento de eficiência e eficácia com propósito de melhorar a qualidade dos serviços prestados. É com essa visão de aprimorar a prestação dos serviços que conseqüentemente a avaliação de desempenho acaba por promover o desenvolvimento profissional do servidor, tornando-o um profissional engajado no exercício de sua função. Sendo assim, este trabalho de pesquisa tem como objetivo

conhecer a eficiência do processo de avaliação de desempenho da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins.

Para entender o estudo do tema proposto, é necessário compreender como é realizado o processo de avaliação de desempenho no serviço público e qual sua contribuição para o servidor avaliado, bem como para a organização. Dessa maneira, este trabalho de pesquisa estabeleceu aspectos importantes para o enriquecimento do objeto de estudo através da pesquisa exploratória com revisão bibliográfica aos autores que direcionam seus trabalhos ao esclarecimento do assunto em questão. Já para os servidores da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins, foi realizado entrevistas, e aplicação de questionários como instrumento de coleta de dados, para o enriquecimento dos objetivos geral e específico deste estudo de caso.

Em atenção a um dos processos debatidos com frequência no núcleo gerencial e acadêmico da administração; enquanto ferramenta de gestão de processos e pessoas; a avaliação de desempenho desafia a buscar objetivos que promovam a análise do processo de avaliação.

Desta maneira, o estudo realizado na Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins; busca conhecer a eficiência nos resultados obtidos no processo, em contribuição aos pontos de melhoria de gestores e colaboradores. Como também, buscar identificar os indicadores que servem de orientação para a escolha dos funcionários e o método utilizado; conhecer a atual situação dos colaboradores na instituição, bem como suas competências, potencialidades e nível de desenvolvimento profissional; levantar quais são as etapas utilizadas no processo de avaliação de desempenho do órgão; destacar as formas de reconhecimento para os servidores do órgão após o processo de avaliação.

As avaliações de desempenho têm propósitos relacionados a duas dimensões: desenvolvimento e gestão. Na primeira, as avaliações dão subsídio para a formação de competências, na segunda, servem para a tomada de decisão acerca das demais práticas de gestão de pessoas. Assim, permitir o planejamento de carreira, reconhecer os méritos dos desempenhos individuais, melhorar a comunicação, documentar decisões pessoais e definir candidatos à promoção são, respectivamente, exemplos de objetivos de avaliação de desempenho.

A Gestão de Pessoas tem a avaliação do desempenho como instrumento de diagnóstico individual e organizacional o qual contribui na execução da melhoria dos serviços prestados e enriquecimento dos processos desenvolvidos na instituição.

Dessa forma, podemos entender que a avaliação de desempenho é usada como ferramenta organizacional, contudo quando se investiga o modo como a gestão de desempenho é realizada nas organizações, identificam-se inúmeras dificuldades, problemas e mesmo questões elementares, associadas a aspectos que influenciam o desempenho. Nesse sentido, GUIMARÃES E BRANDÃO (2001, p.12) diz que:

(...) a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permitem rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Desse modo, esse projeto de pesquisa busca saber através da problematização do tema, e em seu contexto de aplicação, se o método utilizado na avaliação de desempenho dos servidores da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins é eficiente.

Portanto, considerando a relevância das informações acerca da avaliação de desempenho para a eficiência e eficácia no serviço público, este trabalho de pesquisa tem como justificativa conhecer quais as contribuições deste processo de avaliação. Considerando que o sistema adequado de avaliação de desempenho busca equilibrar resultados com os comportamentos praticados para a sua obtenção. Se o sistema minimiza a importância dos resultados, o avaliador deve ajudar o avaliado a fixá-los, corrigindo o desequilíbrio entre ambos. A pesquisa se justifica ainda, pela importância inerente ao gestor público de investigar as ferramentas disponíveis para ampliar os resultados da prestação de serviço público de forma eficiente, promovendo a averiguação constata do alcance dos resultados e a real abrangência dos métodos utilizados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho de pesquisa constituiu-se de etapas a fim de explicar os conceitos próprios da avaliação de desempenho, a história da avaliação, o que a prática demonstra, as etapas da avaliação de desempenho, de quem é a responsabilidade pela Avaliação de Desempenho, a importância da avaliação de desempenho para o serviço público, o histórico do processo de avaliação de desempenho do órgão em estudo e sua Identidade.

2.1. Conceitos Próprios da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pela gestão de pessoas com propósito de analisar o desempenho individual e coletivo dos servidores. Isso remete a ideia de que o ambiente profissional e a crescente expectativa sobre a atuação e contribuição dos profissionais para a obtenção dos resultados têm levado às organizações a adotar, simultaneamente, diversos instrumentos para inspirar, acompanhar, orientar e medir o desempenho de seus servidores. Para Chiavenato (2004, p. 223), avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual sua contribuição para o negócio da organização.

Segundo Pontes (1999, p. 24), a avaliação de desempenho é um:

(...) método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos (PONTES, 1999, p. 24).

Sendo assim, percebe-se que a avaliação de desempenho tem um papel fundamental na construção da missão da organização, como também dar *feedback* ao servidor sobre sua atuação como profissional.

2.2. A História da Avaliação

O trabalho historicamente distinguiu o homem das outras espécies, foi por meio deste que ocorreram transformações substanciais, inclusive biológicas nas populações humanas. Segundo Engels (1979), em *Dialética da Natureza*, o trabalho

é a primeira condição fundamental de toda a vida humana e num grau tal que, em certo sentido, temos de dizer que ele criou o próprio homem. Obedecendo a rigoroso processo de desenvolvimento, o trabalho possibilitou ao longo do tempo encadeamentos que o tornaram consciente.

Todo esse histórico do trabalho serve para situar as diferentes aquisições técnicas e corporativas que temos hoje em matéria de função social do trabalho dentre elas, processo de avaliação de desempenho, como uma das aquisições do mundo do trabalho contemporâneo. A modernidade busca do ambiente de trabalho ferramentas com características diversas, sendo estas, materiais ou não. A gestão de pessoas é motivada a agir, procurando levar em consideração a visão estratégica que influencia e viabiliza sua aplicação, sempre considerando as tendências dos ambientes interno e externo e as expectativas dos públicos envolvidos.

Nos Estados Unidos, em 1842, o Congresso aprovou uma lei que obrigava os chefes dos departamentos executivos do Serviço Público Federal a fazer um relatório anual para, entre outras coisas, ver se cada um de seus contínuos tinha sido aproveitado corretamente e se a demissão de uns para permitir a admissão de outros levaria a um melhor desempenho no serviço público.

Em 1918, a *General Motors* já possuía um sistema de avaliação formal de seus executivos. Contudo, a partir da segunda Guerra Mundial, os sistemas formais regulares e escritos da avaliação de desempenho tiveram seu desenvolvimento efetivo (CHIAVENATO, 1996).

Por muito tempo, os administradores e tomadores de decisões preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa. O foco sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não resolveu o problema do aumento da eficiência da organização. O homem era visto como objeto moldável e substituível aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por interesse salarial e econômico.

De acordo com Silva (2000, p. 119), o surgimento do movimento das relações humanas foi o esforço combinado do teórico e prático, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados.

A partir da escola das relações humanas passou-se a ter outro enfoque referente à forma de ver o funcionário e obter resultados. A preocupação passou da máquina para o homem e se verificou que o aumento da produção estava

condicionado com a satisfação do funcionário, que passou a ser tratado como um integrante da organização. A partir dessa abordagem começou a haver mudanças na forma de tratar os funcionários, surgindo vários estudos sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas.

Para Marras (2000, p. 174), a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). Era através desse instrumento que as empresas direcionavam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o alcance de seus resultados.

A globalização da economia impôs a busca da competitividade nas empresas sob pena de não sobreviverem. Essa busca incessante impõe, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes.

Em 1845, o então presidente dos Estados Unidos, James Holk, ordenou que esses relatórios lhes fossem enviados diretamente. Em 1879, o departamento de pensões criou um sistema que tentou medir o desempenho dos funcionários, simplesmente contando o número de erros que eles cometiam durante o ano (CHIAVENATO, 1996).

A partir de 1980, o exército americano desenvolveu um sistema de avaliação mais funcional que impressionou o Presidente Benjamim Harrison que, inicialmente, sugeriu e depois baixou uma ordem exigindo que os departamentos adotassem o sistema utilizado pelo Ministro de Guerra, o que foi feito com pouca uniformidade.

Para CHIAVENATO (1999, p.189), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Portanto, é visível que a avaliação de desempenho é um instrumento fundamental para exercer com maior eficiência as atividades e atingir as metas e objetivos de uma organização.

Entretanto, para alcançar com qualidade estes objetivos, a gestão de pessoas tem a avaliação de desempenho como um importante aliado quando se trata de eficiência e eficácia. Dessa forma, para se ter uma gestão pública de sucesso, é

inevitável não estabelecer uma comparação entre o desempenho esperado pela organização e o desempenho apresentado pelo servidor.

A avaliação de desempenho no serviço público tem sido discutida no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, sobretudo considerando que o Governo Federal, através da Lei Nº. 11.091 de 12/01/2005 dispuseram sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação – PCCTAE. Este Plano de Carreira em seu art. 24 estabelece que cada Instituição de Ensino deverá contemplar em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) um plano de desenvolvimento dos servidores contendo, além do dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição, um Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e um Programa de Avaliação de Desempenho.

O Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006 do Ministério da Educação complementa a Lei Nº. 11.091/2005, no estabelecimento das diretrizes para o Programa de Avaliação de Desempenho nas IE. O PAD é um instrumento gerencial que permite avaliar e mensurar de modo objetivo e sistemático como cada servidor está desempenhando o seu papel dentro da universidade, considerando os objetivos decorrentes das metas institucionais previamente estabelecidas com cada equipe de trabalho e o padrão de qualidade de atendimento ao usuário, definido pelas Instituições Federais de Ensino.

Pelas características inerentes aos processos avaliativos e sua intencionalidade, a avaliação em questão vem tomando corpo nas demais instituições e se definindo como um método capaz de auxiliar os gestores em suas rotinas administrativas.

De acordo com Hipólito e Reis (2002), a avaliação de desempenho funcional configura-se em um sistema de gestão do desempenho, pois tem o objetivo da melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo. Tal sistema deve ser compreendido como um processo que impõe uma divisão de responsabilidades pela gestão de pessoas na organização e, mais especificamente, pelos esforços de melhoria de desempenho em que a área de recursos humanos apoia e gerencia o sistema, mas seus principais atores são, de fato, os avaliadores e os avaliados (HIPOLITO; REIS, 2002, p. 73).

Figurando como a peça principal do tabuleiro da avaliação, os avaliados são vistos tanto como o objeto fim do procedimento e ainda como aqueles capazes de inserir elementos de aferimento as ferramentas em suas subjetividades e práticas diferenciadas.

2.3. O que a Prática Demonstra

A prática da avaliação de desempenho não é algo novo, pois na referente bíblia sagrada Gideão um juiz que aparece no livro de Juízes (cap.7 v.1-7) teve que avaliar todo um exército para analisar quem estava apto para ir à guerra contra os Medianitas, e dos 32 mil soldados avaliados, apenas 300 estavam preparados para a batalha. Nota-se que 1050 A.C., já existia a avaliação de desempenho. Mas, somente após o movimento das relações humanas, é que a avaliação de desempenho passou a integrar com mais evidência as rotinas administrativas.

Nesse sentido, Hipólito (2002) acredita que a prática da avaliação de desempenho incorporou contribuições ao movimento das relações humanas, possibilitando maior comunicação entre a chefia e o subordinado, sempre com preocupação quanto à parte motivacional e o desenvolvimento profissional do avaliado. Sobre o contexto supracitado, Bergue (2010) está de acordo ao dizer que:

O tema desempenho não é algo novo. De fato remonta a década de 70, no mínimo em se tratando da esfera federal de governo. A despeito disso, o movimento retornou com alguma força por ocasião da Emenda Constitucional 19/1998. Entende-se, entretanto, que a avaliação de desempenho deve ser compreendida em um contexto mais amplo, a começar pela noção de gestão do desempenho (BERGUE, 2010, p. 273).

Com base nessas informações, nota-se a importância desse instrumento eficaz para a gestão de pessoas, um trabalho voltado para o desenvolvimento individual e grupal que estimula a melhoria dentro da organização, como também valoriza o servidor pelo desempenho de sua função, elevando a esse o mérito devido.

Sendo que um dos maiores desafios na administração de pessoas é definir qual a forma mais adequada de avaliação do desempenho humano a ser utilizado na organização. Essa pesquisa é de suma importância, pois visa perceber subsídios que possam contribuir para a definição de um método e de formas mais eficazes de aferição do desempenho funcional dos servidores na Instituição. Faz-se necessário que os participantes de um sistema de avaliação de desempenho tenham a percepção

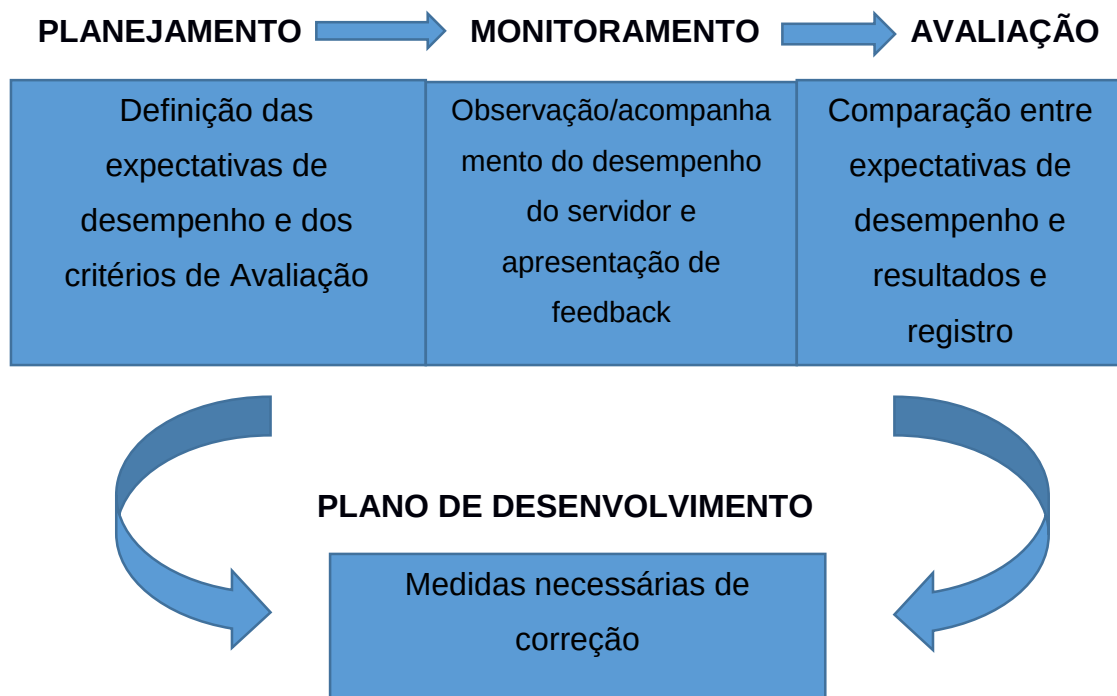
do valor desse processo, pois a compreensão e envolvimento desses participantes ao processo de avaliação são fatores imprescindíveis à sua eficácia.

A relevância dessa temática, que atualmente tem conseguido espaço com maior frequência nos debates acadêmicos, tem despertado interesse ao aprimoramento de metodologias de avaliação mais eficazes. Sobretudo no caso das IE, que intencionam atender às exigências impostas pelo Ministério da Educação e também diagnosticar, através de algumas ferramentas o desempenho de seus servidores. Através da avaliação, a instituição poderá coletar dados e informações sobre o desempenho de seus servidores e direcionar políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e setorial dos servidores. Além de atender a uma necessidade institucional alia-se também o atendimento a uma ansiedade e curiosidade pessoal acerca dos resultados do trabalho realizado, oportunizando com isso a possibilidade de aperfeiçoar o sistema de avaliação de desempenho aplicado na Instituição.

2.4. Etapas da Avaliação de Desempenho

O processo de avaliação do desempenho tem vários objetivos, e dentre esses estão à melhoria do desempenho para chegar ao alcance dos objetivos traçados pela organização; como a melhoria contínua das atividades, e o auxílio na gestão de pessoas quanto a: recrutamento, recolocações, ascensões de carreira, identificação de talentos, necessidades de treinamento e competências a serem desenvolvidas.

Para que o processo de avaliação de desempenho apresente os resultados desejados, é necessário definir etapas para alcançar os objetivos esperados pela organização. Desta forma, a sequência desse processo de avaliação de desempenho deve contemplar etapas bem definidas como: Planejamento, Monitoramento, avaliação e Plano de desenvolvimento. Veja no esquema abaixo como é realizada cada etapa desse processo de avaliação:

Figura 1 - Planejamento, monitoramento, avaliação e plano de desenvolvimento

Fonte: Elaboração própria partindo da percepção sobre o processo de avaliação.

2.5. Responsabilidades pela Avaliação de Desempenho

Para a gestão de pessoas não há um responsável definido para realizar a avaliação, pois a escolha vai depender do método escolhido e da política administrativa de cada órgão.

Embora exista em algumas organizações uma centralização da responsabilidade pela avaliação do desempenho a qual, na maioria das vezes, está atribuída e centralizada ao departamento de recursos humanos; compreende-se que independentemente de quem seja esta responsabilidade, o importante é o realizar. Dessa maneira, vejamos a relação dos possíveis responsáveis pelo processo de avaliação do desempenho: pode ser confiada ao responsável do departamento de recursos humanos, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu chefe de repartição conjuntamente, à equipe de trabalho ou a uma comissão de avaliação do desempenho.

2.5.1. Formas de Reconhecimento Profissional Após o Processo de Avaliação de Desempenho

As formas de reconhecimento variam de um órgão para o outro, pois o processo de avaliação de desempenho será aplicado segundo o propósito e missão da organização; e esse será capaz de investigar as potencialidades existentes, proporcionando reconhecimento das competências profissionais aos servidores. Tornando dessa maneira, um alicerce de expectativas e amadurecimento profissional; do desenvolvimento de carreiras, conquistas e reconhecimentos.

Segundo Dutra (2002), uma organização possui várias formas de recompensar, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou de um prêmio com viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores. Um processo capaz de estimular as expectativas, na medida em que cria oportunidades para que os servidores mostrem seus potenciais de desenvolvimento e suas competências e habilidades.

Dessa maneira, compreende-se que as formas de reconhecimento oferecidas aos servidores são de responsabilidade da organização em que este exerce suas atividades. No entanto, o órgão deve estar ciente do duplo objetivo que o reconhecimento proporciona: ao mesmo tempo, trazer benefícios para os servidores que se sente recompensado pelo trabalho realizado, e para o próprio órgão que ao recompensar o servidor visa à obtenção de eficiência e qualidade nos serviços prestados.

A avaliação de desempenho tem várias aplicações e propósitos, dentre estes, podemos destacar: organizar, capacitar, reconhecer e recompensar. Como na administração pública a avaliação de desempenho é realizada esperando efetividade nos serviços prestados, podemos dizer que não somente o servidor será alvo de avaliação, mas também o órgão no qual está inserido. Partindo dessa ideia, nota-se que a avaliação de desempenho traz benefícios não somente para o servidor avaliado, mais também para o órgão, e para quem o avalia.

Na administração pública, esse processo de recompensar está intimamente ligado a “Meritocracia”. Com base nessas informações, é que Bergue (2010) conceitua a meritocracia como algo essencial e indispensável para a compreensão da avaliação de desempenho. Segundo o autor:

Pode-se dizer que, de forma mais intensa e estruturada, o senso de meritocracia teve seu momento e ponto de introdução na administração

pública brasileira a partir do advento do Dasp em 1938. Nesse particular momento histórico não somente a influência dos autores clássicos do pensamento administrativo, mas em especial a leitura funcionalista dada às obras de Max Weber sobre a burocracia - com destaque para as características descritivas esposadas -, o senso de mérito assume especial destaque como estruturante da organização pública. Esse valor, como se sabe, é intrínseco ao concurso público, à licitação pública, aos sistemas, aos sistemas de promoção em carreira, etc. (BARBOSA *apud* BERGUE 2010, p. 276)

Segundo Gillen (2002), “a avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários”. O autor acrescenta que:

Dentre numerosos outros benefícios, a vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore- o que beneficiará a todos. Essa é a principal razão da avaliação: o *feedback* sobre a qualidade melhora o desempenho. (GILLEN, 2002, p. 8)

Portanto, é possível compreender a necessidade da avaliação de desempenho para o serviço público por ser uma ferramenta utilizada com o fim de reunir, aplicar, desenvolver, recompensar, monitorar e manter pessoas dentro das organizações. Essa ferramenta é usada para acompanhar o desenvolvimento do servidor em um processo contínuo que, conseqüentemente, traz benefícios e resultados para o universo organizacional.

Benefícios para o avaliado (Subordinado) na visão Gillen (2002, p. 09), são os seguintes: melhorar compreensão dos requisitos de desempenho, o que leva a melhorá-lo; oportunidade para discutir problemas e queixas; enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes. Benefícios para Avaliador (superior): melhorar desempenho da equipe; retificação de problema; feedback sobre si mesmo. Benefícios para a Organização: dados sobre o desempenho organizacional; dados de planejamento de RH; melhorar comunicação; melhorar comunicação; melhor motivação; melhor desempenho organizacional.

Diante das informações acima citadas, passamos entender que o mais importante da avaliação de desempenho não é fazê-la, mais sim, utilizá-la para o desenvolvimento profissional das pessoas, despertando a motivação do servidor, a fim de que este tenha iniciativa em desenvolver com efetividade sua função a ponto de alcançar os objetivos traçados pela organização em que está lotado.

2.6. A importância da Avaliação de Desempenho para o Serviço Público

O processo de avaliação do desempenho é uma ferramenta importante, pois esta tem a responsabilidade de formar indicadores para a tomada de decisões, como também; medir, recompensar, julgar, avaliar, definir e desenvolver pessoas. Além disso, é capaz de promover o desenvolvimento do servidor que está sendo avaliado, como também do avaliador, e esta interatividade acaba por propiciar um exercício permanente de comunicação entre ambos. Dessa forma, passamos compreender a importância desta ferramenta da gestão de pessoas para o bom desenvolvimento do universo organizacional do setor público. Dessa maneira, Chiavenato expõe a importância dessa ferramenta, pois esta:

Ajuda a organização a decidir quem deve receber recompensas como aumento salariais ou promoções, ou a decidir quem deve ser desligado da organização. Em suma, deve encorajar a iniciativa, desenvolver senso de responsabilidade e estimular o esforço de fazer melhor as coisas. (CHIAVENATO, 2004, p. 245)

Portanto, nota-se que através desta ferramenta o servidor tem a oportunidade de saber como seu superior tem enxergado o trabalho por ele prestado, pois essa ferramenta possibilita perceber as habilidades, deficiências e grau de satisfação ou insatisfação do servidor de acordo com a função que exerce dentro da organização. Nesse sentido, as autoras Beckert e Narducci (2014) seguem este mesmo pensamento ao dizer que:

Aqui se destaca o Gestor que está atento às competências necessárias a realização da visão e missão organizacional e que para isso está atento aos talentos internos e como alocá-los de forma a alcançarem, juntos, os melhores resultados. (BECKERT; NARDUCCI 2014, p.48).

Sendo assim, vale ressaltar a importância da avaliação de desempenho, e essa importância refere-se, principalmente, ao fato de poder diagnosticar por meio de algumas técnicas de avaliação, o desempenho dos servidores em determinado período de tempo, sendo que essas técnicas têm estreita relação com todas as demais funções da gestão de pessoas.

Portanto, toda e qualquer organização, por mais bem-sucedida que seja sempre possui o desejo de melhorar os serviços prestados, produzir mais e com maior qualidade, obter resultados mais satisfatórios e, como consequência, alcançar os objetivos traçados. Promovendo o desenvolvimento e aproveitamento de suas

potencialidades, buscando sempre estabelecer resultados, como também acompanhar o processo das atividades e de seus colaboradores através do feedback.

2.7 Histórico do Processo de Avaliação de Desempenho do Órgão em Estudo

O processo de avaliação de desempenho da Delegacia Regional de Educação de Paraíso do Tocantins começou na Superintendência de Gestão de Pessoal Diretoria de Avaliação de Desempenho com a proposta da Avaliação de Desempenho dos Servidores por Função que foi construída a partir da implantação do planejamento estratégico da Secretaria da Educação, Juventude e Cultura do Tocantins SEDUC. Sua construção teve a participação dos servidores, representantes do Sindicato dos professores e do Conselho Estadual de Educação.

Esse processo se deu a partir da construção dos instrumentos por função desempenhada pelos servidores, foram observadas as atribuições de cada função definida no Regimento Escolar. Em 2005, aplicou-se o Projeto Piloto, avaliando apenas as funções do Coordenador Pedagógico, Supervisor Técnico Pedagógico e Diretor de Unidade Escolar.

Conforme a Superintendência de Gestão de Pessoal e Diretoria de Avaliação do Desempenho, somente em 2006 é que foram avaliados todos os servidores por função e para facilitar a tabulação, foi elaborado um gabarito para leitura dos resultados em leitora óptica. A partir dos resultados, foram desenvolvidos relatórios com o objetivo de analisar as médias das avaliações de desempenho por função nas Unidades Escolares, Diretorias Regionais de Educação (DREs) e Sede SEDUC.

Contudo, esse processo de avaliação só passou a funcionar nas Diretorias Regionais de Educação a partir de 2008, o Sistema informatizado de Avaliação de Desempenho – SAD foi disponibilizado também às Diretorias Regionais de Educação e Unidades Escolares para digitação das avaliações, abolindo desta forma a tabulação via gabarito. Desde a implantação, o Sistema de Avaliação de Desempenho passa por novos estudos e alterações dos seus Instrumentos de Avaliação, buscando a eficácia e melhores resultados do processo.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins, visa atender tanto às necessidades de

organização da Instituição, como também qualificar os servidores a fim de que estes prestem serviços com qualidade e excelência.

2.8 Identidade da Instituição

A Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins está localizada na Rua Sete de Setembro s/n, Centro, Paraíso do Tocantins. Foi criada através do Decreto Estadual nº. 2.510/85, DE 14 DE OUTUBRO DE 1985. Foi instalada em março de 1986, no ainda Estado de Goiás. Sob a denominação de Delegacia Regional de Ensino, iniciando assim seu funcionamento no município de Paraíso do Norte.

A Diretoria Regional de Paraíso pertencia à cidade de Gurupi por ser mais centralizada, uma vez que o centro administrativo ficava em Goiânia, capital de Goiás. Teve como primeira delegada de ensino a Senhora Gercina dos Santos Andrade que delegou de 1986 a 1998. Neivon Bezerra de Sousa é o atual diretor da Instituição.

Funcionando como uma estrutura de rede, a Diretoria possui 14 municípios jurisdicionados a ela: Paraíso do Tocantins, Araguacema, Abreulândia, Caseara, Marianópolis, Divinópolis, Barrolândia, Pium, Cristalândia, Lagoa da Confusão, Nova Rosalândia, Pugmil, Monte Santo e Chapada da Areia. Destes, somente os dois últimos não possuem escola da rede estadual, mas atendem turmas em regime de extensão.

A DRE de Paraíso atende 634 professores e 777 servidores administrativos e 14.016 alunos distribuídos nas escolas estaduais e APAE's. Os servidores que trabalham na DRE, na sua maioria, são concursados e apenas uma minoria está sob o regime de contrato de prestação de serviços, sendo que executam serviços relevantes como as ASG's e nutricionistas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção visa enquadrar o presente trabalho científico de forma a dar-lhe sustentação metodológica e possibilitar aos leitores uma contextualização de sob qual ótica a pesquisa foi delineada e executada para atingir seus objetivos e resultados finais. A opção por um determinado processo metodológico em pesquisa científica está relacionada ao problema a ser pesquisado (MORGAN; SMIRCICH, 1980; TRIVIÑOS, 1987). Sobre esse alinhamento da metodologia com o problema pesquisado, Triviños (1987) denomina como indisciplina o fato de um pesquisador usar um método de pesquisa que não seja coerente com o objeto de estudo, tendendo a misturar autores, citações, metodologias de correntes de pensamento desalinhados, não atentando para as bases do conhecimento científico e o problema a que se propõe resolver.

O processo de avaliação de desempenho em análise requer da instituição a observação ao que determina a legislação pertinente e a Instrução Normativa do órgão gestor a que está atrelada. Considerando que, com vistas a uma pesquisa cuja linha seja de avaliação de desempenho, o pesquisador determinou a priori as palavras-chave que ofereceram norte à pesquisa de campo com base no que pontua as normativas citadas.

3.1 Fonte de Dados

Este trabalho teve como objeto de estudo a Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins. Instituição que tem como principal função, dá suporte a missão da Secretaria da Educação, Juventude e Cultura do Tocantins (SEDUC). A missão é: garantir o acesso, a permanência com sucesso na escola e o desenvolvimento da educação integral humanizada, por meio da gestão democrática e inovação educacional.

Diante das informações pontuadas, e com propósito de alcançar os objetivos gerais e específicos deste trabalho de pesquisa, foi proposto um estudo de caso através de levantamento de campo. Para Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos.

Portanto, inicialmente procedeu-se a análise documental do órgão e da Instrução Normativa nº 009/2015 específica para avaliação de Desempenho, foram realizadas também entrevistas para levantamento dos dados com o responsável pela gestão de pessoas, e técnico em avaliação de desempenho da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins, a fim de alcançar os objetivos propostos. Sobre essa técnica de pesquisa, Cervo (2007, p.51) afirma que “A entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

Em um segundo momento, após o levantamento dos dados, foi aplicado questionários com perguntas abertas aos colaboradores/servidores internos do órgão. Esse instrumento teve perguntas direcionadas a responder os objetivos gerais e específicos deste estudo de caso. Sobre essa técnica LAKATOS (1991) afirma que:

É um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisador devolve-o do mesmo modo. (LAKATOS, 1991, p. 201)

Diante da metodologia apresentada, o presente trabalho de pesquisa intenciona conhecer como é realizado o processo de avaliação do desempenho da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins. Após o levantamento dos dados, e coletadas as informações, estas foram sistematizadas para melhor exposição do processo de avaliação de desempenho utilizado pelo órgão.

3.1. Objeto de Estudo

A seleção do grupo a ser avaliado no estudo se deu inicialmente pelo entendimento de que existem sempre os que ocupam uma posição de avaliado e os que inversamente estão na condição de avaliados, ou seja, os que ocupavam cargos de diretoria, ou coordenação na DRE de Paraíso do Tocantins. As organizações apelam a uma mistura de métodos na composição do padrão de avaliação de desempenho por possuir heterogeneidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são diversos, pois cada organização convencionou as práticas às suas características e particularidades. Cada organização possui seus determinados procedimentos de avaliação do desempenho apropriado às situações, à sua missão e a seus objetivos (FERREIRA, 2011).

A escolha dos servidores a quem se deu a aplicação da pesquisa foi orientada pelo gestor de recursos humanos da DRE. Claro que houve ainda aspectos outros que foram considerados na escolha e estão posteriormente listados.

Uma amostra é uma parcela da população utilizada para uma posterior análise de dados. Em vez de utilizar toda a população, que resulta em maior custo, tempo e por muitas vezes ser inviável, o processo de amostragem utiliza uma pequena porção representativa da população. A amostra fornece informações que podem ser utilizadas para estimar características de toda a população. (GUIMARÃES, 2007, p.14).

Os serviços prestados pela instituição em questão, são fundamentais para organizar a distribuição espacial das escolas e subdividir as atribuições da Secretaria de Educação do Estado/SEDUC. Desta maneira, avaliar o desempenho dos profissionais envolvidos nesta prestação de serviços serviu para amplificar os ganhos em eficiência do serviço prestado.

Os critérios de inclusão basearam-se no acordo firmado através da Assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecimento (TCLE). O TCLE atende as exigências éticas e científicas indicadas na Res. CNS 466/12. Documento que contém as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, sendo assegurado ao pesquisado a garantia do anonimato. Ressalta-se que as informações prestadas pelos sujeitos da pesquisa serão arquivadas, sem acesso de terceiros, devendo ser incinerada após o prazo de 5 (cinco) anos.

As variáveis observadas neste estudo foram listadas nos seguintes indicadores: conhecimento do indivíduo a respeito da Avaliação de Desempenho executada na instituição; perfil de gestão adotado pela instituição; tipo de atividade executado pelo indivíduo; visão individual e coletiva da Avaliação de Desempenho; necessidades que impulsionam a busca por avaliar o serviço executado; ferramentas e métodos utilizados na avaliação e qual a relevância desta para os avaliadores e avaliados. No que se refere à mudança que aplicação da Avaliação de Desempenho, possibilitará ao grupo.

O instrumento de coleta de dados e a aplicação de questionários com perguntas do tipo fechadas, foram aplicados em uma abordagem simples de forma direta, objetivando colher mais informações e obter um melhor resultado das indagações feitas no questionário. Os sujeitos que foram questionados tiveram a livre

iniciativa de participar da pesquisa, além de toda disposição do pesquisador em esclarecer e informar sobre o tema referido.

Os resultados obtidos com 31 dos 57 servidores apontam para a disposição destes em participar de processos que os avaliam, demonstrando certo êxito da avaliação de desempenho, em satisfatória compreensão do processo como meio de ampliar as melhorias em gestão e torná-la cada vez mais participativa.

A princípio, foi solicitada autorização para aplicação da pesquisa junto à DRE de Paraíso do Tocantins. Posteriormente marcando os dias para as entrevistas. Foram levantados dados técnicos e administrativos sobre a DRE, órgão estadual, atrelada a estrutura maior da educação no Estado do Tocantins, a Secretaria Estadual da Educação/SEDUC-TO. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, ocorridos em local em que se convencionou chamar de campo. Campo amostral, onde ocorrem os fenômenos a que se busca avaliar (TRIVIÑOS, 1987).

Através de questionários semiestruturados que utilizados para levantamento dos dados necessários a pesquisa científica, já que o universo de estudo se estendeu entre elementos subjetivos e métodos objetivos de concretização. Sob essa perspectiva, a escolha deste pode ser subordinada às necessidades de pacto de relações causais, nem sempre possíveis a partir de abordagens quantitativas.

Durante o processo de mobilização para a efetivação da pesquisa de campo, foram realizados contatos telefônicos, reuniões técnicas com o responsável em Gestão de pessoas do órgão, como também com o responsável técnico em avaliação de desempenho, com sentido de esclarecer os objetivos do estudo e qual a melhor maneira de abordagem dos servidores a serem entrevistados.

As abordagens foram realizadas no interior do órgão em horários previamente estabelecidos pelos entrevistados, respeitando a rotina para que nada fosse alterado ou prejudicado pelo levantamento de dados da pesquisa.

A referida pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia – Campus Palmas/TO. No que refere aos aspectos éticos, após contato prévio, ocorreram conversa e levantamento de informações junto a Coordenação da instituição referenciada para complemento das informações

necessárias à construção do cenário inerente à produção do estudo em questão e apresentação do Termo de Consentimento Livre Esclarecimento (TCLE).

Na primeira abordagem feita aos sujeitos participantes da pesquisa, foram explicados os procedimentos metodológicos da pesquisa, bem como o atendimento e respeito às normas éticas. Foram esclarecidos os objetivos do trabalho, seus benefícios, riscos e não remuneração quanto à participação do estudo, sendo uma participação voluntária.

Portanto, o anonimato, por força da Resolução 466/2012, Se manteve sob todos os aspectos nele garantido, quais sejam: anonimato, sigilo, privacidade e confidencialidade.

Quanto à finalidade metodológica, o estudo ora apresentado, caracteriza-se como pesquisa aplicada. Sendo que, no caso em questão, buscou-se levantar a percepção dos servidores da DRE para facilitar o estudo e a aplicação de avaliações de desempenho em instituições públicas.

4. PESQUISA APLICADA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, ELEMENTOS DE ANÁLISE

Em atendimento aos objetivos dessa investigação foi realizada uma pesquisa quantitativa dispondo de aplicação de questionário com questões fechadas e apoio de espaços abertos, além de análise documental, a fim de diagnosticar a percepção dos servidores técnicos administrativos da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins/DRE, acerca do processo de Avaliação de Desempenho profissional.

4.1. Avaliação de Desempenho: a busca por eficiência

Para os servidores da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins, o processo de avaliação de Desempenho não é algo muito novo, na verdade em se tratando de estrutura organizacional, tudo é bem recente no Estado, já que tudo foi de certa forma ‘criado’ ou ‘recriado’ a partir da divisão territorial e desmembramento do Estado de Goiás.

O comportamento destes em relação à pesquisa foi tranquilo e receptivo, demonstrando conhecer bem o processo de avaliação de desempenho, sendo bem colaborativos com a pesquisadora. Os pequenos obstáculos contados estavam ligados às agendas e prazos que o sistema educativo possui, que são próprios dele, em cada região e núcleo educacional. Estes obstáculos foram responsáveis por atrasar um pouco e estender o tempo dedicado a pesquisa e levantamento de dados em campo.

Esse Programa de Avaliação deve ser um instrumento gerencial que permita avaliar e mensurar de modo objetivo e sistemático como cada servidor está desempenhando o seu papel dentro da instituição, considerando os objetivos decorrentes das metas institucionais previamente estabelecidas com cada equipe de trabalho e o padrão de qualidade de atendimento ao usuário, definido pelas Instituições de Ensino do Estado do Tocantins.

Com base nestes princípios em outros inerentes a avaliação, foi realizado o estudo e produção de material escrito que cumpre o papel analítico de parte do processo executado nas Diretorias Regionais de Educação do Estado. Através de questionário contendo questões fechadas e do tipo aberta com múltipla escolha para

caracterizar a metodologia escolhida e para facilitar a visualização dos resultados previstos no projeto inicial, realizou-se, portanto, o estudo.

4.2.A Percepção dos Servidores da DRE de Paraíso do Tocantins

Está exposta aqui a análise dos dados levantados na pesquisa e os avaliaremos a partir da perspectiva da revisão da literatura e da pesquisa. Analisaremos o perfil dos servidores da Diretoria Regional de Educação de Paraíso do Tocantins, em que se refletem também o ambiente de oferta de serviços e os métodos de aplicação desta.

Em atenção ao perfil dos usuários participantes do estudo de caso que compõe o corpo administrativo e operacional da DRE que foram anteriormente abordados e receberam informações sobre a pesquisa e se tinham interesse em participar. Em caso afirmativo o questionário era, portanto, aplicado. Este exercício permitiu, pelo recorte realizado conhecer a rotina e o grau de satisfação dos servidores em referência à avaliação de desempenho como ferramenta gerencial. Os entrevistados estão distribuídos entre as diversas classes: A, B, C e D, conforme descrito em um dos itens e resultados do questionário. Quanto a divisão por gênero, existem, também na amostra os gêneros feminino e masculino, o que garante a equidade nesta.

Uma das questões práticas da avaliação de desempenho prende-se, sobretudo, quanto à regularidade com que esta deverá ser executada. Não desprezando os demais aspectos, este é, contudo, um determinante para se estabelecer um viés cada vez mais eficaz para o processo. Se for importante aferir, de quanto em quanto tempo deve-se aferir?

Para este aspecto do processo 100% dos entrevistados se posicionaram por uma única avaliação anual. Esses servidores acreditam que a avaliação ocorrendo anualmente é ideal para uma observação satisfatória do desempenho dos servidores quanto à execução de suas atribuições. Nesse aspecto, percebem Bergamini e Beraldo (1988) que a Avaliação de Desempenho deve ser feita sempre com intervalos de tempo iguais, por não ser possível comparar a evolução ou involução de determinado elemento no trabalho se isso for feito em espaços de tempos desiguais.

A interpretação para tal situação foi que os sujeitos de pesquisa compreenderam que a comparação entre o que foi previsto e o realizado necessita de

um ponto fixo na história da eficiência pessoal no trabalho, sendo que os intervalos de tempo permitem acompanhar os progressos ocorridos. Essa percepção é corroborada por Bergamini e Beraldo (1988).

A Instrução Normativa nº 009/2015, visa atender as necessidades da organização; em especial à qualificação do servidor e a evolução funcional. Dessa maneira, perguntou-se ao servidor: você já foi convidado para participar de capacitações (Plano de Trabalho) de seu setor de trabalho?

É característica da gestão educacional no Brasil, já algumas décadas o processo de formação continuada de seus membros, não apenas para aqueles que estão nas salas de aulas, mas ainda para aqueles que proporcionam o aparato organizacional das instituições de ensino. Para este questionamento 89% dos entrevistados reconhecem terem recebido capacitação/planejamento de seu setor.

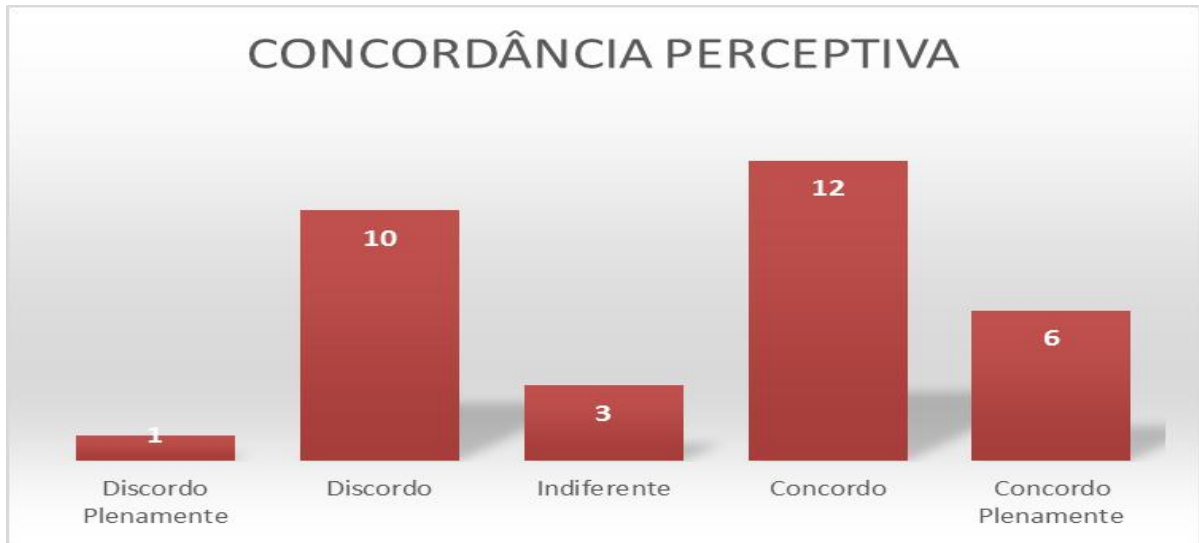
Sobre a participação ou não na elaboração de Plano de Trabalho, caso a resposta fosse negativa, buscava-se investigar o interesse do entrevistado em ser capacitado para o processo. Ancorada na afirmação anterior, esta questão buscava levantar a motivação dos envolvidos no processo em ser capacitado, receberem treinamento para a rotina que desempenham em seus setores de trabalho, os dois indivíduos que afirmaram não ter participado de formação, também afirmaram não ter sido convidado para tal.

Quando as perguntas passaram a ser mais abertas em relação à Avaliação de Desempenho, permitindo maior liberdade de escolha e visão sobre esta, a diversidade de respostas foi maior, lançando luz a situações que por vezes podem ser escondidas em perguntas fechadas, como sim ou não.

É o caso da percepção sobre a necessidade de modificações no processo existente para avaliar o desempenho dos servidores da DRE Paraíso do Tocantins, que apresentou uma diversidade considerável de opiniões sobre se deverá sofrer modificações ou não. O que é visual nas respostas dadas a questão 3 do questionário aplicado:

O processo de avaliação de desempenho da DRE precisa de modificações?

Gráfico I - Resultado referente a questão 3 do questionário.

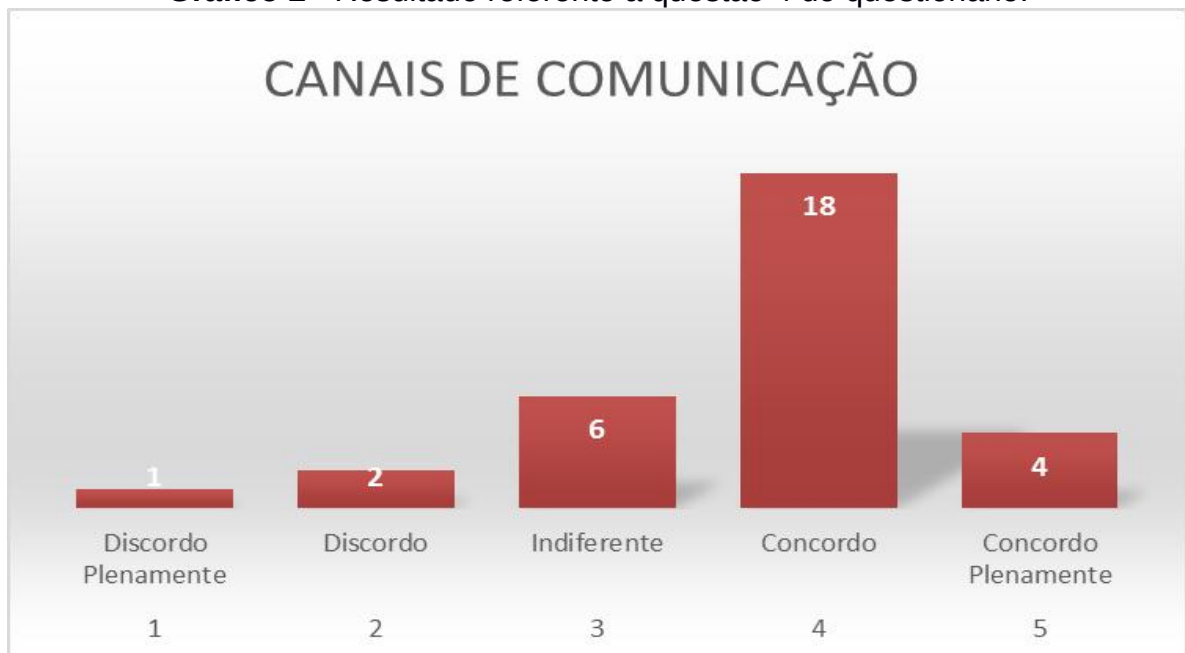


Fonte: Elaboração própria partindo da percepção dos servidores de acordo com a pergunta acima..

Na 4ª questão, foi perguntado sobre os canais de comunicação que divulgam a avaliação e a eficiência alcançada por eles. Frisando que em todo processo que envolva a adesão de pessoas e que coloquem em avaliação as habilidades e qualidades laborativas, precisam ser muito bem divulgados e esclarecidos. Para este questionamento, 55,8% dos canais de comunicação são suficientes, que cumprem o objetivo de divulgar o processo.

Os canais de comunicação acerca do processo de avaliação estão sendo feitos de forma suficiente à compreensão dos servidores participantes?

Gráfico 2 - Resultado referente a questão 4 do questionário.



Fonte: Elaboração própria partindo da percepção dos servidores de acordo com a pergunta acima.

Pontes (1996) ressalta nesse sentido, que o processo de comunicação é essência para Avaliação de Desempenho. Além de atender esse aspecto psicológico, todos nós queremos saber como estamos indo, e a retro informação orienta o desempenho dos servidores na direção dos objetivos da Instituição. A retro informação quando franca e orientativa permitirá um relacionamento mais próximo entre os gestores e equipe de trabalho, ajudando a criar um clima positivo no trabalho. Quando os resultados são satisfatórios, a retro informação se efetuada no sentido da orientação, contribuindo com a melhoria do desempenho. Esse aspecto do retorno dos resultados alcançados permite um autoconhecimento dos agentes envolvidos no processo de avaliação.

A 5ª questão, levantada pela pesquisa sobre fator motivação, apurou que os servidores, em sua maioria, concordam ou concordam plenamente que as benesses ofertadas pela avaliação de desempenho é fator motivacional, que no caso da DRE é a progressão salarial com base em modelos já aplicados em outros setores do governo estadual, sendo que mais da metade dos entrevistados se demonstraram atendidos.

Os benefícios propostos ao servidor avaliado tem sido fator motivacional, estimulando a participar de forma espontânea?

Gráfico 3 - Resultado referente a questão 5 do questionário.



Fonte: Elaboração própria partindo da percepção dos servidores de acordo com a pergunta acima.

A política pública de formação continuada para a educação tem sido levada a cabo, sobretudo nas duas últimas décadas, pois é ponto importante para a melhoria do desenvolvimento educacional; em especial na América Latina. Política figurada inclusive em documentos da ONU, como é o caso do documento do Programa de Promoção das Reformas Educativas na América Latina (PREAL, 2004).

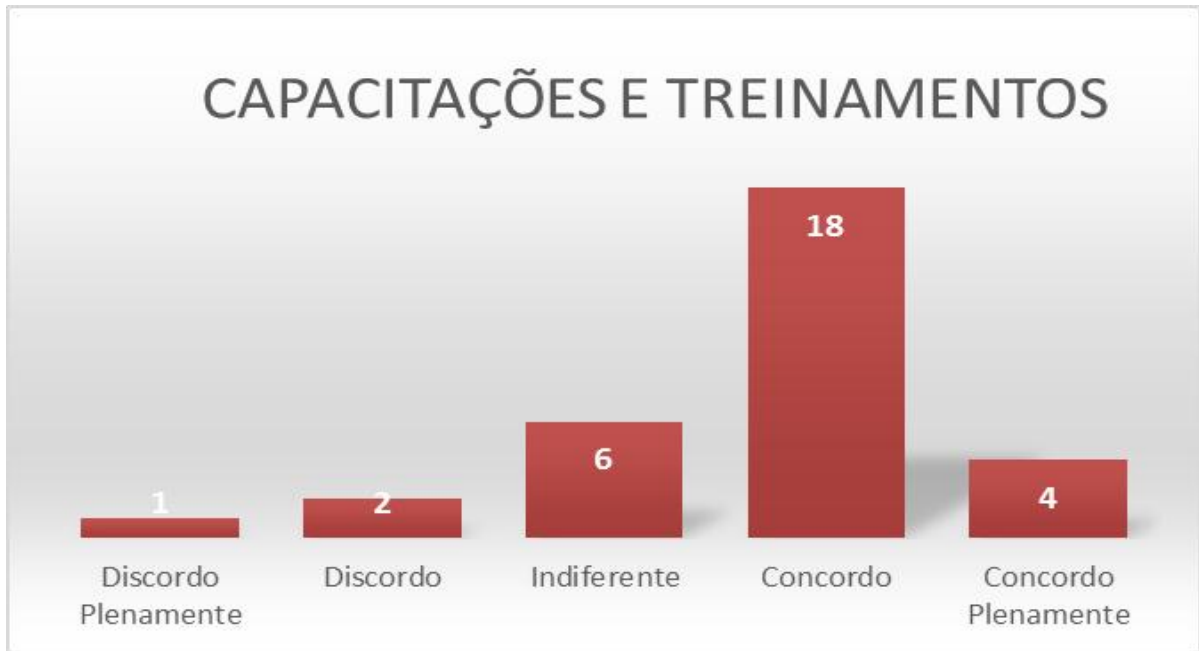
Todos os estados brasileiros aderiram ao processo de formação continuada na educação, com o objetivo de melhorar seus números e elevar a qualidade do ensino público ofertado.

Sendo assim todos os setores da educação foram, por assim dizer, afetados pelos ganhos da formação continuada que estabeleceram padrões de qualidade e incentivaram a adesão de servidores aos programas disponíveis em cada cenário.

Quando questionados sobre se concordavam ser importante o processo em questão, 65% concordam ou concordam plenamente com processos de treinamento e capacitação com parte integrante da avaliação de desempenho profissional. Dos 31 entrevistados, 22 denunciaram a importância da capacitação e treinamento como uns dos fatores que corroboram para melhorar os níveis de desempenho profissional e que podem redundar em avaliação mais positiva, ou ainda melhorar seus números.

Capacitações e treinamentos têm sido fatores determinantes para o aperfeiçoamento profissional do servidor?

Gráfico 4 - Resultado referente a questão 6 do questionário.



Fonte: Elaboração própria partindo da percepção dos servidores de acordo com a pergunta acima.

Os formulários utilizados para avaliação são claros? (7º questão)

Sobre os procedimentos de avaliação, as ferramentas utilizadas para fazer o aferimento necessário a avaliação de desempenho, questionou-se sobre a clareza destes ao que a grande maioria concordou, ou concordou plenamente com a suficiência desta. Dos entrevistados, 96% disseram existir clareza nos formulários.

Avalia-se, pois, que apesar de boa parte dos servidores concordarem quanto à clareza nos instrumentos, há ainda uma necessidade de averiguação por parte da Instituição quanto à necessidade de simplificar e objetivar os formulários, viabilizando aos mesmos, uma margem de compreensão ainda maior. Para Bergamini e Beraldo (1988, p. 131), seja qual for o instrumento que se pretenda utilizar visando à caracterização dos recursos humanos em disponibilidade dentro da organização, a saber: fichas, questionários, relatórios, boletins dentre outros, uma atenção especial deve ser dispensada na elaboração da avaliação antes que seja tomada a decisão de colocá-la em uso. É bom lembrar que um bom instrumento de Avaliação de Desempenho pode neutralizar determinadas imperfeições na observação de pessoas, o que distorce a imagem que dele se pode fazer.

A nomenclatura conceitual; Abaixo do esperado; Atinge parcialmente; Atinge o esperado e Acima do esperado é de fácil compreensão? (8º questão)

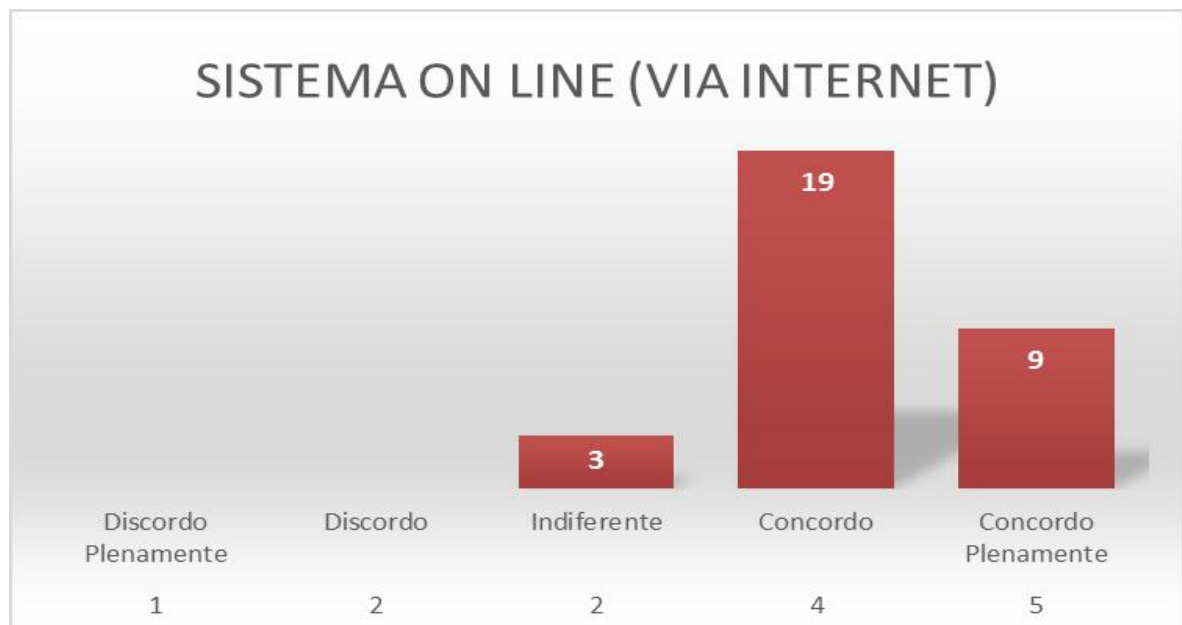
Sobre os termos utilizados para medir a eficiência: abaixo do esperado; atinge parcialmente; atinge o esperado e acima do esperado é de fácil compreensão. Os entrevistados consideram que a nomenclatura não é problema do procedimento e que da forma como está posta todos podem compreendê-la. Em um percentual de 86,8% dos participantes se manifestaram, concordaram portanto com a nomenclatura.

Na 9ª questão, eles teriam que optar, a partir da resposta na questão anterior, por identificar a sequência que melhor atendia a compreensão, para a averiguação do exercício das atribuições profissionais: 1 – Nunca, Raramente, Frequentemente, Sempre; 2 - Insatisfatório - Regular- Bom –Ótimo. A divisão de opiniões se manteve de forma, contudo a segunda foi a que mais ganhou adeptos, sendo que 62% escolheram a segunda opção.

A aplicação do processo de avaliação em sistema *On Line* (Via Internet) tem facilitado sua execução? (10ª questão)

No que diz respeito a percepção de aspectos da avaliação, destaca-se a utilização da tecnologia da informação como forte dispositivo de eficácia ao processo. No que se refere ao uso dos recursos disponíveis, um grupo que corresponde a 68% dos entrevistados, concordaram que o fato de o sistema de avaliação ser operacionalizado *On Line* (via Internet) tem permitido menos burocracia e maior celeridade e praticidade ao processo de avaliação.

Gráfico 5 - Resultado referente a questão 10 do questionário.



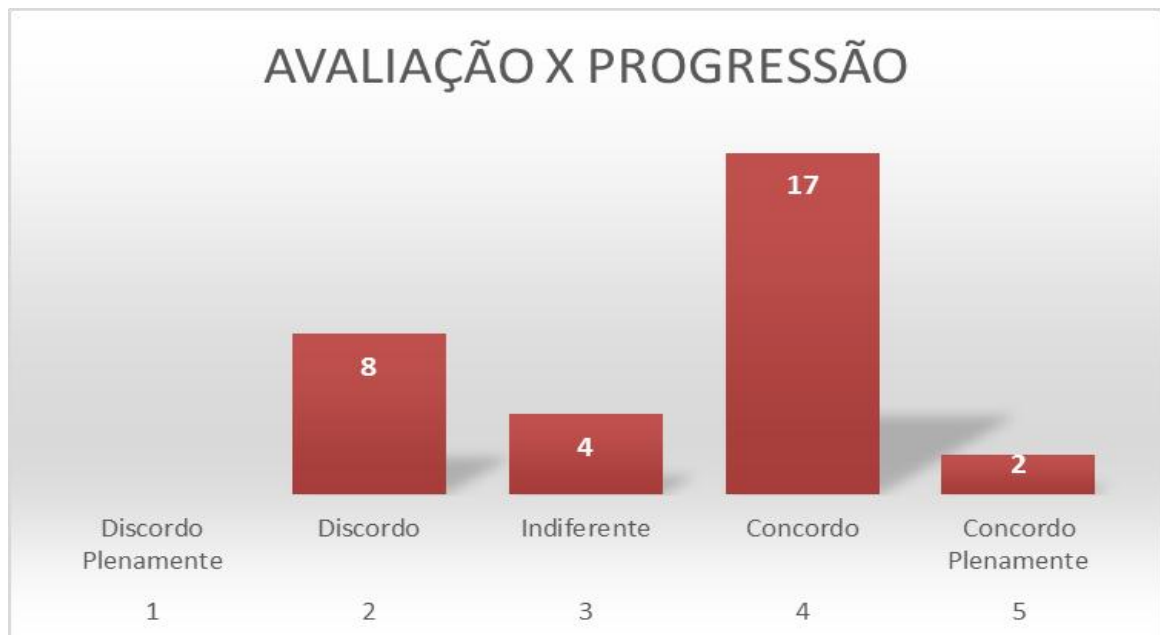
Fonte: Elaboração própria partindo da percepção dos servidores de acordo com a pergunta acima.

A avaliação de desempenho tem sido apenas formalidade para concessão da progressão por mérito profissional aos servidores técnico-administrativos da DRE? (11ª questão)

Sobre a ligação da avaliação de desempenho à concessão da progressão por mérito profissional aos servidores técnico administrativos da DRE, grande parte dos participantes considerou que a concessão é um fator de incentivo para que os servidores participem da avaliação de desempenho. Deve-se ainda descaracterizar a finalidade da avaliação unicamente como forma de se obter progressão na carreira, de modo que a progressão por mérito (ou não) deve ser consequência e não finalidade da avaliação de desempenho.

Na representação, é possível notar como se comportaram os participantes em relação a este questionamento, em que 58,9%, concordam, ou concordam plenamente com essa percepção.

Gráfico 6 - Resultado referente à questão 11 do questionário.



Fonte: Elaboração própria partindo da percepção dos servidores de acordo com a pergunta acima.

O resultado do questionamento, portanto, aponta necessidade de que a avaliação de desempenho se transforme em uma rotina do ambiente de trabalho e não unicamente em um degrau para alcançar bonificações.

Quanto ao conhecimento da Legislação e diretrizes da avaliação. (12ª questão)

Quando o questionamento foi sobre a legislação pertinente sobre o procedimento de avaliação de desempenho profissional, a maioria denotou conhecer somente em parte o que diz a lei sobre o processo. Para os 59% que alegaram só conhecer em parte, vários são os motivos que os levam a ignorar a legislação, entre eles está à rotina de trabalho que permite pouco em relação ao tema. Tabela 1.

Tabela 1 - Resultado referente a questão 12 do questionário.

Variável	Indicadores	Frequência Absoluta (nº)	Frequência Relativa (%)
Conhecimento da Legislação e diretrizes da avaliação	Sim	9	27,9
	Não	2	0,6
	Em parte	19	59

Fonte: Elaboração própria partindo da percepção dos servidores de acordo com a pergunta acima.

Da importância da avaliação de desempenho

Na segunda parte da averiguação, a pesquisa se ateve a percepção do servidor quanto a pequenas variações do processo, detalhes como a participação do chefe imediato, não unicamente como avaliador, mas ainda como o avaliado, foram levantados. As respostas revelam conforto na situação de avaliado, ainda desconforto conforme o caso. O aspecto da nomenclatura conceitual que é atribuída aos fatores de desempenho observados nos formulários da avaliação, também foi alvo na pesquisa quanto à compreensão dos servidores. A tabela 2 apresenta os dados desta questão.

Tabela 2 - Nível de compreensão de aspectos da avaliação referente a questão 13 do questionário.

QUESTÕES	Frequência Relativa (%)			
	Menos importante	Importante em alguns casos	Importante	Muito importante
13. Quanto aos participantes do processo de avaliação				
A participação do chefe imediato é de fundamental importância			31,0	65,1
A autoavaliação é de fundamental importância		0,3	24,8	68,2
A participação dos colegas de setor é de fundamental importância	0,62	0,62	37,2	46,5
A participação dos demais usuários (discente e público em geral) é de fundamental importância		18,6	27,9	49,6

Fonte: Elaboração própria partindo do resultado da pesquisa.

Tabela 03- Nível das dimensões e sua importância referente a questão 14 do questionário.

14. No processo de avaliação da DRE, as dimensões abaixo são avaliadas em suas particularidades; aponte a importância de cada uma delas.				
a) Funcional			43,4	52,7
b) Institucional			49,6	46,5
c) Individual			40,3	55,8
d) Gerencial (aplicada aos gestores)			58,9	37,2

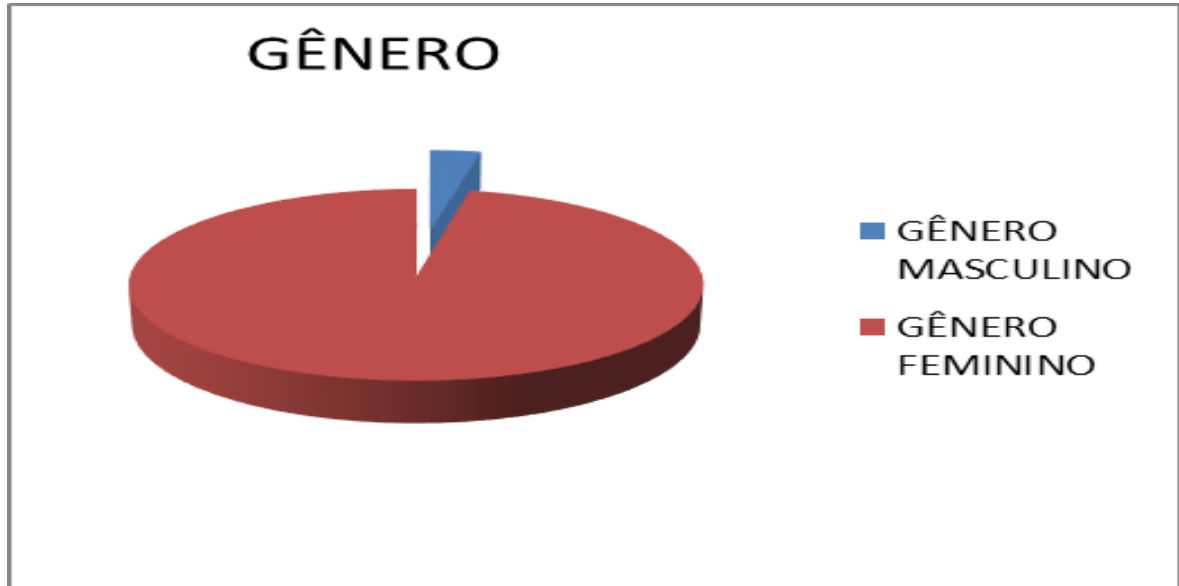
Fonte: Elaboração própria partindo do resultado da pesquisa.

Do perfil do público Alvo

Na terceira parte do questionário, a pesquisa se ateve ao perfil dos questionados, faixa etária, sexo (gênero), escolaridade, tempo de serviço na DRE, a função desempenhada, a classificação do cargo, nível de capacitação. São pontos relevantes para a compreensão global da pesquisa.

Confirmando uma tendência da divisão sexual do trabalho, a maioria quase absoluta dos entrevistados é do sexo feminino, 93%. Conforme o Gráfico 8.

Gráfico 07 - Proporcionalidade entre masculino e feminino referente a questão 15 do questionário.

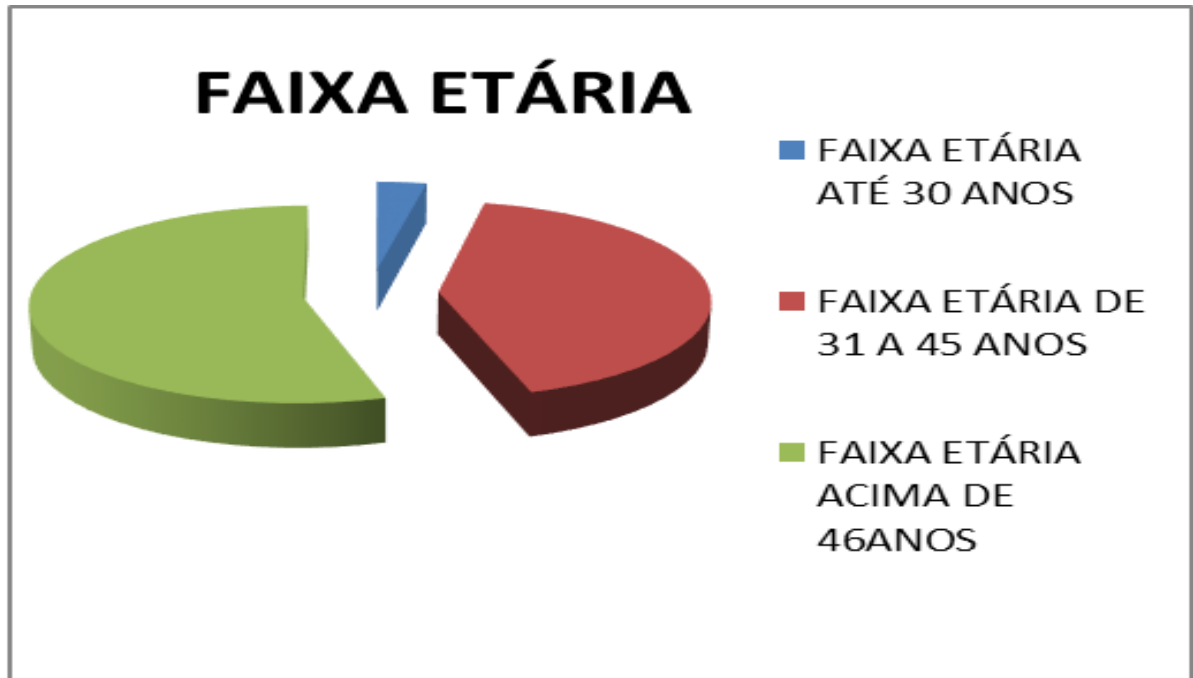


Fonte: Elaboração própria partindo do resultado da pesquisa.

Segundo o Relatório Mundial de Gênero, 2012, homens jovens e mulheres jovens também tendem a estudar em esferas diferentes — com as mulheres favorecendo as áreas de educação e ciências humanas e os homens favorecendo as áreas de engenharia, agricultura e ciências, de formas não associadas a aptidões, mas ainda, em obediência a padrões comportamentais e de cultura em que a atividade feminina está ligada ao cuidar.

Para a faixa etária, o questionário confirmou a suspeita de que os indivíduos que se ocupam das atividades administrativas na educação já passaram um longo período na sala de aula e se afastaram da atividade de docência, muitas vezes, por motivos de saúde. Por isso que a maioria deles se encontra na faixa etária, acima de 46 anos. 52,7% dos entrevistados estão nessa faixa de idade.

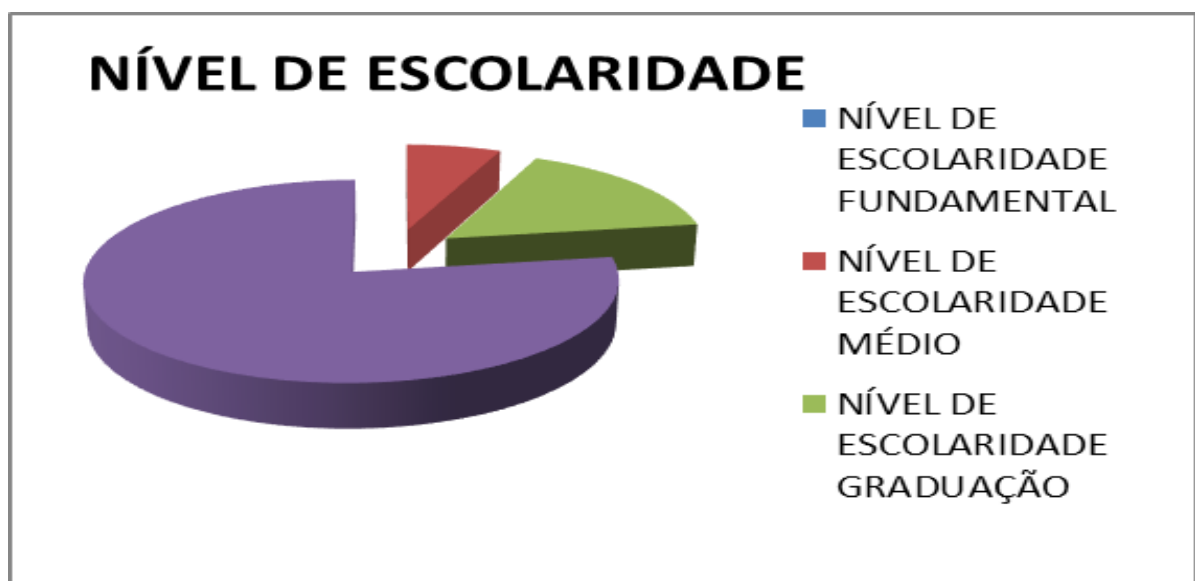
Gráfico 08 - Quanto a faixa etária dos entrevistados referente a questão 16 do questionário.



Fonte: Elaboração própria partindo do resultado da pesquisa.

Ao levantar sobre a escolaridade dos envolvidos no processo de avaliação de desempenho, como uma grata surpresa, averiguou-se que 74% possuem pós-graduação. Resultado que demonstra a importância do treinamento e capacitação; e que a avaliação de desempenho está fortemente ligada à progressão profissional, o que por si só já exige ganhos em matéria de títulos acadêmicos. Quadro 13.

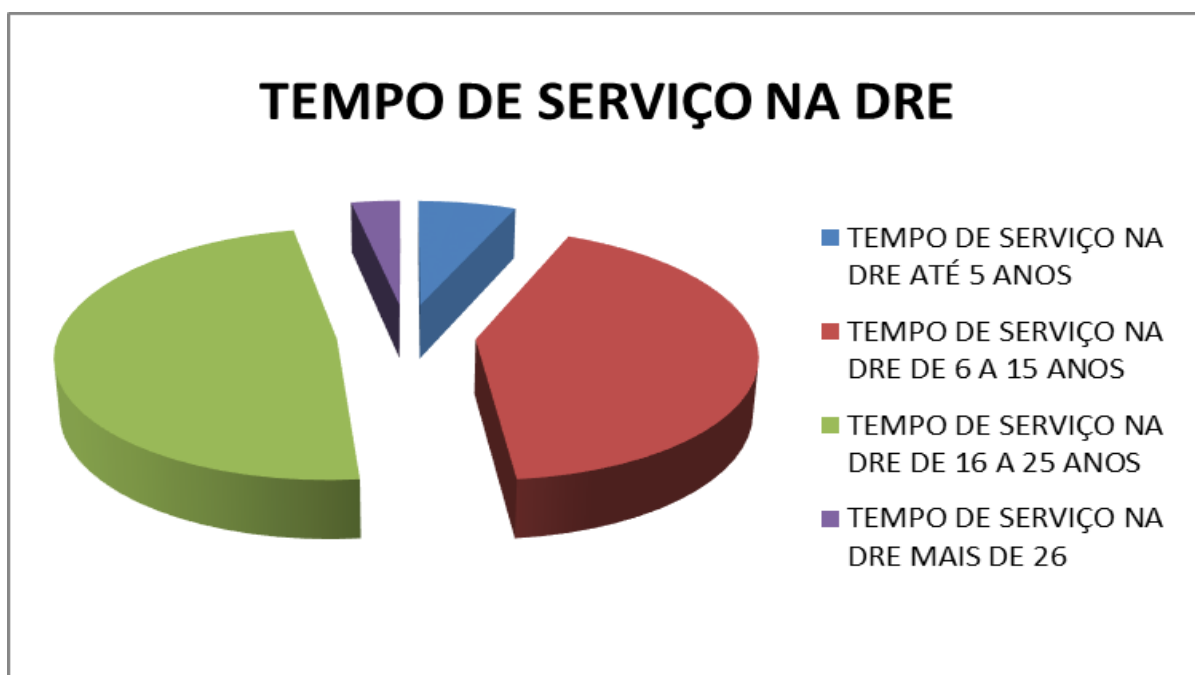
Gráfico 09 – Do nível de escolaridade dos servidores referente a questão 17 do questionário.



Fonte: Elaboração própria partindo do resultado da pesquisa

Em relação ao tempo em que estes estão trabalhando no local, confirmaram-se também algumas hipóteses anteriores da pesquisa, que a maioria dos entrevistados já estão trabalhando no local há anos, dos 31 entrevistados, 15 já estão no local entre 16 e 25 anos, isto é 46,5%, conforme o gráfico 11.

Gráfico 10 – Quanto ao tempo de serviço no órgão referente à questão 18 do questionário.



Fonte: Elaboração própria partindo do resultado da pesquisa

Por fim, a terceira e última parte do questionário visou a identificação do perfil dos sujeitos da pesquisa, levantando dados de gênero, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de serviço na Instituição e a situação de enquadramento dos servidores no PCCTAE, considerando a classe, nível de capacitação e padrão de vencimento ocupado pelos sujeitos. As três últimas perguntas da sequência se atinham ao nível gerencial dos entrevistados na busca de levantar que posições ocupam dentro da hierarquia gerencial, que por sua vez também.

Dos entrevistados, nenhum ocupa cargo de chefia dentro da organização, ou seja, 100%. E em uma classificação hierárquica a maioria 74,4% ocupam funções nas classes “D e E”, o que os coloca em um grau de subordinação maior dentro da hierarquia e culturalmente.

O nível de treinamento e capacitação está atrelado ainda à escolaridade dos entrevistados, o que se verificou que a maioria está nas categorias III e IV,

estabelecida pela avaliação, ou seja, 86% destes, o que denuncia de certa forma ainda insegurança sobre o processo aplicado e a sua real importância.

Considerando que os sujeitos da pesquisa potencializaram importância aos quatro segmentos de participação no processo, pode-se compreender que o pressuposto central da avaliação 360 graus que é a avaliação concomitante do avaliado junto com as pessoas que fazem parte de sua rede de contatos, ou raio de atuação administrativa, tais como: superior imediato, pares, subordinados e clientes, são aceitáveis pelos servidores envolvidos no processo de avaliação de desempenho.

Os resultados angariados pela pesquisa evidenciam o que é abordado por Hipólito e Reis (2002), ao afirmarem que o modelo 360 graus é o levantamento da opinião das pessoas situadas em deferentes posições ao redor do avaliado e que fazem parte do seu ambiente de trabalho. Dessa forma, a responsabilidade pela avaliação passa a ser compartilhada com todos os envolvidos e os resultados se apresentem mais fidedignos com a realidade, causando menos conflitos e maior eficácia ao processo. Quando se trata de uma Instituição de Ensino, a afirmação é ainda mais coerente.

O ambiente de trabalho é o *habitat* por vários períodos da vida do trabalhador, é neste ambiente que vive grande parte das experiências da sua vida, diferente do ambiente doméstico. Ambiente que é composto por regras e técnicas que devem ser executadas e aprimoradas pelo servidor, é neste ambiente que ele convive com as pessoas em atitude, colaborativa, competitiva estreitando laços e os esgarçando por vezes.

Chiavenato (1999), quando afirma que a avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele percebe de seu ambiente de trabalho, busca na verdade falar das simbologias e subjetividades que revertem, esse ambiente trabalho.

Ainda corroborando com essa percepção, Bergamini e Beraldo (1988) observam que se a Avaliação de Desempenho pressupõe crescimento e crescimento pressupõe entendimento entre as pessoas, a responsabilidade pela avaliação ainda que formalmente assumida pelo gerente, na verdade, é de todos na organização. Esse enfoque implica preparar as pessoas para desenvolverem seu papel de avaliadores para praticá-lo com desenvoltura e assumirem com maturidade crescente a responsabilidade pela avaliação, transformando efetivamente a Avaliação de

Desempenho de um instrumento ameaçador, em uma atitude construtiva dentro da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca de conhecer a eficiência do processo de avaliação do órgão, foi levantado alguns objetivos específicos afim de subsidiar o objetivo geral. Sendo assim, o primeiro resultado encontrado é que avaliação ocorrendo uma vez ao ano, e é considerada suficiente para alcançar os objetivos propostos. Sobre o método utilizado, este é feito de acordo com o método 360º graus, o qual a avaliação abrange a todos, um colega avaliando o outro, e assim sucessivamente.

Desta maneira, acredita-se, pois, que este tipo de avaliação permite que o grupo promova interação, exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação, e que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. Nesse sentido, o comando arbitrário superior passa a ser substituído por uma nova forma de atuação democrática, sugestiva, consultiva e participativa.

Quanto as etapas do processo, este é realizado uma vez ao ano. Para que este tenha eficácia são usados alguns canais de comunicação, a respeito disto, e quanto ao resultado da pesquisa, 55,8% dos servidores, responderam que os canais de comunicação são suficientes, e que cumprem o objetivo de divulgar o processo. Quanto aos instrumentos utilizados no processo o órgão utiliza formulários; e a respeito destes, os servidores disseram que há uma necessidade de averiguação por parte da Instituição quanto à necessidade de simplificar e objetiva-los, viabilizando aos mesmos, uma margem de compreensão ainda maior.

Considerando ainda a rotina dos servidores em termos de conhecimento, competências e potencialidades. Estes são medidos através da avaliação. Desta maneira, analisou-se que os resultados obtidos são fatores de contribuição para os servidores; quando favorável, o servidor tem progressões.

Diante disto, os estudos apontam que a capacitação é um aliado destes profissionais, pois segundo um dos resultados da pesquisa o órgão está sempre promovendo cursos, e isto de certa forma contribui para um bom desempenho e crescimento profissional. Portanto, umas das formas de reconhecimento para os servidores do órgão é a progressão por mérito profissional.

Conforme as informações supracitadas, e das análises abstraídas da execução da pesquisa e seus consequentes, os resultados levam a compreensão de que o processo de Avaliação de Desempenho do órgão é eficiente, uma ferramenta eficaz quanto a busca por resultados desejados tanto para o órgão quanto para o

servidor, é um ganho mutuo. Contudo, como toda ferramenta, este necessita de aferição.

É relevante observar que ao executar estudo semelhante em atendimento aos objetivos propostos, busca-se contribuir para a clareza de visão sobre a importância da gestão de pessoas como elemento indispensável da estratégia organizacional, visto que, é por intermédio daquela, que se promove a melhoria das relações interpessoais e, sobretudo, desenvolvimento profissional na Instituição.

Portando, nota-se que o tema avaliação de desempenho é amplo, e de fundamental importância para o universo organizacional. E na esfera da gestão pública, não unicamente como disciplina, mas como cultura na organização, temas como esses são caros, e de grande relevância, já que ao avaliar o desempenho arquitetam-se ganhos para a gestão como um todo e leva-se à compreensão de que todos possam se enxergar no processo e em consequência em seus resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. **Guia para modelo de avaliação de desempenho**. Comissão Técnica Nacional de Desempenho. SP, 2013. Disponível em: <www.portaldosfundosdepensao.org.br>. Acesso em: 08 ago. 2016.

BECKERT, Mara; NARDUCCI, Viviane. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. Curitiba: Juruá, 2014. 96p.

BERGUE. Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul, RS: EducS, 2010.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE. Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ENGELS, Friedrich. **A Dialética da natureza**. Tradução de J.B.S. Haldane. Rio Janeiro: Paz e Terra, 1979.

BRANDÃO, H. P., & GUIMARÃES, T. A. (2001). **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, 41(1), 08-15.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2014.

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho.** Tradução de André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2002.

HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As Pessoas na organização.** 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PASSETTI, E. Sociedade de controle e política. In: TRIVINHO, Eugênio (org.). **Flagelos e horizontes do mundo em rede.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

_____. Política e resistências na sociedade de controle. In: FREIRE, Silene de Moraes (org.). **Direitos humanos e questão social na América Latina.** Rio de Janeiro: Gramma, 2009.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 7. ed. São Paulo: 1999.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MOTTA, Carolina da Cruz. **Avaliação de Desempenho.** Matrícula N° 200026/0 Brasília/Df. Junho 2005.

RITINS, Janis Ivars. **Identificação de Necessidades de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho.** Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA, 1985.

SEDUC. **Superintendência de Gestão de Pessoal Diretoria de Avaliação do Desempenho da Secretaria da Educação do Tocantins.** Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/avalservidores/historico-da-avaliacao-de-desempenho>> Acesso em: 08 ago. 2016.

SILVA, Hárrisson Emanuel Grigório da. **PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO:** Diagnóstico perceptivo dos servidores técnico – administrativos da UFPB. PB, 2010.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS CAMPUS PALMAS

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você está sendo convidado para participar voluntariamente da pesquisa **“PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DA DIRETORIA REGIONAL DE ENSINO DE PARAÍSO DO TOCANTINS”**, que está sendo conduzida por JACKELINE DA SILVA CIRQUEIRA, sob orientação do(a) professor(a) orientador(a) Ana Carolina Nogueira Falcão, cujo objetivo é Analisar o processo de avaliação de desempenho da Diretoria Regional de Ensino de Paraíso do Tocantins, em busca de identificar os resultados obtidos no processo, em contribuição aos pontos de melhoria de seus colaboradores. Sua participação será por meio de um Questionário.

Estamos desenvolvendo essa pesquisa, tendo em vista que a mesma aborda a importância deste processo e que a avaliação de desempenho tem um papel fundamental no serviço público, isso quando usada como instrumento de eficiência e eficácia com propósito de melhorar a qualidade dos serviços prestados; e é com essa visão de aprimorar a prestação dos serviços, que consequentemente a avaliação de desempenho acaba por promover o desenvolvimento profissional do servidor, tornando-o, um profissional engajado no exercício de sua função.

Sua participação pode gerar algum tipo de desconforto, como por exemplo, o dispêndio de tempo relacionado à execução das respostas do questionário, mas podemos lhe assegurar que sua participação em muito contribuirá para que os resultados dessa pesquisa. Esclarecemos que você talvez não tenha nenhum benefício direto por sua participação, mas o conhecimento gerado poderá ser utilizado para que se necessário, ocorram melhorias na prestação de serviços ao sistema de ensino.

Durante a pesquisa, pode haver o risco de alguma pergunta caracterizar algum participante e o mesmo ser identificado. Nós iremos cuidar para que isso não

ocorra, por isso, as perguntas deverão ser precisas dentro de seu objetivo proposto, de forma que não comprometa a integridade moral de nenhum dos participantes, mas se mesmo assim, algo acontecer, podemos garantir que serão tomadas medidas protetivas para resolver o problema.

Rubrica dos envolvidos

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS**

CAMPUS PALMAS

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira, mas isso não significa que está abrindo mão de qualquer direito decorrente dos eventuais danos, sendo permanente seu direito à indenização, caso seja julgado pertinente pelas autoridades competentes. Sua participação é voluntária e você é livre para decidir se quer aceitar ou recusar, sendo que após o aceite, se sentir-se incomodado, poderá desistir a qualquer momento, que não terá nenhum prejuízo ou penalidade.

Nós manteremos o sigilo sobre sua participação, não vamos divulgar seus comentários pessoais, nem colocaremos o seu nome ou da instituição em nenhum documento. Suas respostas serão somadas as dos demais participantes e divulgadas juntas, para que ninguém possa identificar o que você relatou sobre o assunto. Quando a pesquisa estiver finalizada, vamos encaminhar uma via do documento final para sua instituição, para que vocês tenham conhecimento dos resultados. Se desejar poderemos te entregar uma via do documento. Também vamos entregar uma via na instituição que propôs o estudo e se for o caso, haverá a publicação científica em revistas, periódicos ou livros.

Este termo de consentimento está impresso em duas vias, sendo uma sua e outra nossa. Elas estão assinadas por nós em todas as páginas e você também deverá fazer isso. Se você tiver qualquer dúvida sobre a pesquisa, a qualquer tempo, pode entrar em contato conosco ou se desejar poderá procurar o Comitê de Ética em Pesquisa que aprovou o projeto, por meio dos contatos abaixo:

Nome do acadêmico/pesquisador: _____

Endereço: _____

Email: _____

Contato: _____

Nome do professor orientador/ responsável: _____

Endereço Profissional: _____

Email: _____

Contato: _____

Comitê de Ética responsável pelo projeto: _____

Endereço: _____

Email: _____

Contato: _____

Palmas, _____ de _____ de 201____.

Nome completo e assinatura do participante

Assinatura do acadêmico pesquisador

Assinatura do professor orientador/pesquisador responsável

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS**

CAMPUS PALMAS

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

APÊNDICE B

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Caros (as) servidores (as),

Este instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes de um trabalho de conclusão de curso em nível de graduação (em Tecnologias da Gestão Pública) que pretende diagnosticar a percepção dos servidores da Diretoria Regional de Ensino de Paraíso do Tocantins acerca do processo de Avaliação de Desempenho atualmente aplicado na DRE. Este questionário será considerado confidencial e as respostas não serão consideradas de modo individualizado. Solicitamos sua valorosa contribuição no sentido de responder as questões a seguir.

Jackeline da Silva Cirqueira – Graduando em
Tecnologias da Gestão Pública – Prof^a. M^a Ana Carolina
Nogueira Falcão, Orientadora
E-mail: jakfilhadorei@gmail.com

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PARTE I - DO PROCESSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

01. De acordo com os requisitos do cargo exercido, qual deveria ser a periodicidade da avaliação de desempenho?

1() Anual (como ocorre atualmente) 2() Bianual 3() A cada 18 meses

Para uso do
Pesquisador

☐

02. A Instrução Normativa nº 009/2015, visa atender as necessidades da organização; em especial à qualificação do servidor e a evolução funcional. Desta maneira, pergunta-se ao servidor: você já foi convidado para participar de capacitações (Plano de Trabalho) de seu setor de trabalho?

2.A 1 () Sim 2() Não

☐

Caso a resposta anterior seja (Não), responda a questão a seguir:

Embora não tenha sido convidado a participar, você demonstrou interesse?

2.B 1 () Sim 2(-) Não

As questões a seguir devem ser respondidas considerando o grau de discordância ou concordância, de acordo com a situação real do trabalho na DRE.

1	2	3	4	5
Discordo Plenamente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Plenamente

03. O processo de avaliação de desempenho da DRE precisa de modificações.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

☐

04. Os canais de comunicação acerca do processo de avaliação estão sendo feitos de forma suficiente à compreensão dos servidores participantes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

☐

05. Os benefícios propostos ao servidor avaliado, tem sido fator motivacional, estimulando a participar de forma espontânea.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

☐

06. Capacitações e treinamentos, tem sido fatores determinantes para o aperfeiçoamento profissional do servidor.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

☐

07. Os formulários utilizados para avaliação são claros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

☐

08. A nomenclatura conceitual: Abaixo do esperado; Atinge parcialmente; Atinge o esperado e Acima do esperado é de fácil compreensão.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

☐

09. Se você discordar na questão anterior, qual das opções de nomenclatura conceitual abaixo você considera de mais fácil compreensão, para a averiguação do exercício das atribuições profissionais?

1() Nunca – Raramente - Frequentemente - Sempre 2 () Insatisfatório - Regular- Bom -Ótimo

10. A aplicação do processo de avaliação em sistema *On Line* (Via Internet) tem facilitado sua execução.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

☐

11. A avaliação de desempenho tem sido apenas formalidade para concessão da progressão por mérito profissional aos servidores técnico- administrativos da DRE.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

☐

12 . Você tem conhecimento sobre a legislação e diretrizes que tratam a respeito da Avaliação de Desempenho? (Decreto nº 7.133, Lei nº 2.942/2015 / Lei 2.859/2014 e IN nº 009/2015).

1 () Sim 2 () Não 3 () Em parte

☐

PARTE II - DA IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nas questões a seguir você deverá opinar em relação à avaliação de desempenho na realidade do trabalho desenvolvido pelos servidores da DRE. Marque o número correspondente ao grau de importância para cada situação desejável.

1	2	3	4
Menos importante	Importante em alguns casos	Importante	Muito importante

13. Quanto aos participantes do processo de avaliação.

13.1 A participação do chefe imediato é de fundamental importância	1	2	3	4
13.2 A auto avaliação é de fundamental importância				
13.3 A participação dos colegas de setor é de fundamental importância				
13.4 A participação dos demais usuários (discentes e público em geral) é de fundamental importância				

☐
☐
☐
☐

14. No processo de avaliação da DRE, as dimensões abaixo são avaliadas em suas particularidades; aponte a importância de cada uma delas.

	1	2	3	4
a) Funcional				
b) Institucional				
c) Individual				
d) Gerencial (aplicada aos gestores)				

☐
☐
☐
☐

PARTE III - DO PERFIL DO PÚBLICO ALVO

15. Gênero.

1 (☐) Masculino 2 (☐) Feminino

16. Faixa etária.

1 (☐) Até 30 anos 2 (☐) De 31 a 45 anos 3 (☐) Acima de 46 anos

17. Nível de escolaridade.

1 (☐) Fundamental 2 (☐) Médio 3 (☐) Graduação 4 (☐) Pós Graduação

18. Tempo de serviço na DRE.

1 (☐) Até 5 anos 2 (☐) De 6 a 15 anos 3 (☐) De 16 a 25 anos 4 (☐) Mais de 26 anos

19. Exerce função de chefia?

1 (☐) Sim 2 (☐) Não

20. O cargo que ocupa é de Classe:

1 (☐) A 2 (☐) B 3 (☐) C 4 (☐) D 5 (☐) E

21. Qual o seu Nível de Capacitação?

1 (☐) I 2 (☐) II 3 (☐) III 4 (☐) IV.

Agradecemos à colaboração.

OBS: Este questionário foi **adaptado** a partir do trabalho de conclusão de curso do acadêmico HÁRRISSON EMANUEL GRIGÓRIO DA SILVA (UFPB), Ressaltando que este está adaptado de acordo com a instrução normativa de Avaliação de Desempenho dos servidores públicos da Secretaria de Educação do Tocantins; visando atender os objetivos propostos, trabalhando de acordo com a realidade do público alvo desta pesquisa.