



MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

JAQUELINE FERNANDES DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DO IFTO-CAMPUS PALMAS**

PALMAS
2019



JAQUELINE FERNANDES DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DO IFTO-CAMPUS
PALMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao IFTO – Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do
Tocantins – Campus Universitário de
Palmas, como requisito parcial para
obtenção do título de graduação de
Tecnólogo em Gestão Pública.

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

PALMAS
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Oliveira, Jaqueline Fernandes de.

Avaliação de desempenho dos servidores Técnico-administrativos em Educação no âmbito do IFTO - Campus Palmas. / Jaqueline Fernandes de Oliveira. – Palmas, TO, 2019.

39 f.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Tocantins, Campus Palmas - Curso de Tecnologia em Gestão Pública, 2019.

Orientadora: Ana Carolina Nogueira Falcão

1. Avaliação de desempenho. 2. Servidor público. 3. Instituto Federal do Tocantins. 4. Método avaliativo. I. Título

CDD 350

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

JAQUELINE FERNANDES DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DO IFTO-CAMPUS PALMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e apresentado ao IFTO – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – Campus Universitário de Palmas, Curso de Gestão Pública e aprovado de forma final pelo Orientador e pela banca Examinadora.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Profº. MSc. Ana Carolina Nogueira Falcão, Orientador, IFTO.

Profº. MSc. Joseane Ribeiro de Menezes Granja Junior, Examinador, IFTO.

Profº. Esp. Lourival Gonçalves da Glória, Examinador, IFTO.

RESUMO

A avaliação de desempenho tem a função principal verificar como funcionário está exercendo as atividades de trabalho, estabelecendo uma comparação entre os resultados obtidos com os estabelecidos durante o planejamento. Este trabalho tem por objetivo analisar a avaliação de desempenho dos técnicos administrativos aplicada no Instituto Federal do Tocantins – IFTO, campus Palmas. Para atingir esse objetivo foi realizado um estudo dos documentos internos (Regulamento para Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos e o Manual do Servidor e da Gestão de Pessoal do IFTO) da instituição investigada, bem como da legislação vigente. A partir do estudo desses documentos, foi possível identificar que a instituição utiliza o método lista de verificação, aplicado como avaliação pela chefia imediata e autoavaliação. Verificou-se, ainda, que o principal objetivo da avaliação de desempenho é a progressão funcional, dando menos importância a contribuição da avaliação para o desenvolvimento profissional. Notou-se também que, apesar da importância do feedback, nenhum dos regulamentos prevê esse retorno de informação. Dessa forma, esse trabalho visa servir de subsídio para IFTO na tomada de decisões relativas à avaliação de desempenho.

Palavras chave: Avaliação de desempenho. Servidor público. Instituto Federal do Tocantins. Método avaliativo.

ABSTRACT

The performance evaluation has the main function to verify how the employee is performing the work activities, establishing a comparison between the results obtained with those established during the planning. This paper aims to analyze the performance evaluation of administrative technicians applied at the Federal Institute of Tocantins - IFTO, -campus Palmas. To achieve this objective, a study was made of the internal documents (Regulation for Performance Assessment of Technical-Administrative Servers and the IFTO Server and Personnel Management Manual) of the investigated institution, as well as the current legislation. From the study of these documents, it was possible to identify that the institution uses the checklist method, applied as immediate management evaluation and self-assessment. It was also verified that the main objective of the performance evaluation is the functional progression, giving less importance to the contribution of the evaluation to the professional development. It was also noted that, despite the importance of feedback, none of the regulations provide for such feedback. Thus, this work aims to serve as an input to IFTO in making decisions regarding performance appraisal.

Keywords: Performance evaluation. Government employee. Federal Institute of Tocantins. Evaluation methodology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Avaliação 360°.....	22
Quadro 1 - Quadro de referência de carreira dos cargos técnico-administrativos em Educação – TAE	27
Quadro 2 – Requisitos para progressão vertical por mérito	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIS	Comissão Interna de Supervisão
GDATA	Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa
IFTO	Instituto Federal do Tocantins
TAE	Técnico-administrativos em Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	OBJETIVO DA PESQUISA.....	13
2.1	Objetivo geral	13
2.2	Objetivos específicos.....	13
3	REVISÃO DA LITERATURA	14
3.1	Administração Pública	14
3.2	Avaliação de Desempenho.....	15
3.2.1	Breve histórico da avaliação de desempenho	15
3.2.2	Conceituação da Avaliação de Desempenho	17
3.2.3	Objetivos e importância da Avaliação de Desempenho.....	18
3.2.4	Métodos da Avaliação de Desempenho	19
3.2.5	Métodos tradicionais de avaliação.....	20
3.2.6	Novas abordagens na Avaliação do Desempenho	21
3.2.7	Avaliação de desempenho na Administração Pública	22
3.3	Instituto Federal Do Tocantins – IFTO.....	24
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
4.1	Abordagem do problema	25
4.2	Dos objetivos	25
4.3	Procedimentos técnicos.....	26
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
5.1	O processo avaliativo	28
5.2	Aplicação da Avaliação de Desempenho – Chefe Imediato	28
5.3	Aplicação da Autoavaliação.....	29
5.4	Discussões	29
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS.....	34
	ANEXO 1 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – CHEFE IMEDIATO.....	37
	ANEXO 2 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – AUTOAVALIAÇÃO	38
	ANEXO 3 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – AUTOAVALIAÇÃO	39

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas utilizada para verificar o desempenho do indivíduo, comparando as metas estabelecidas com os resultados alcançados, identificando possibilidades de melhoria com foco na eficiência, eficácia e efetividade.

Primordialmente, a avaliação de desempenho surgiu com o objetivo de meritocracia, verificando o desempenho para um possível aumento salarial dos colaboradores. No decorrer dos anos, a avaliação de desempenho tornou-se uma ação habitual na vida das pessoas e, da mesma forma, nas organizações, no entanto, com amplos objetivos (CHIAVENATO, 2014).

No Brasil, a Administração Pública direta e indireta determina a avaliação de desempenho a partir de três finalidades básicas: como condição para aprovação em estágio probatório; concessão de gratificação e exoneração de servidor público. Discorda com Paludo (2012, p. 268), a avaliação de desempenho possui múltiplas intenções.

A avaliação é realizada com diversas finalidades: determinar a adequação e o alcance dos objetivos; avaliar a eficiência, eficácia e economicidade; comprovar o cumprimento das normas e procedimentos; gerar informações para tomada de decisão quanto à alocação de novos recursos; identificar desvios em relação ao planejamento; e possibilitar o aprendizado organizacional.

A Constituição brasileira estabelece o Estado como provedor dos serviços para os cidadãos viverem dignamente, de forma a garantir o bem-estar social. E para atingir essa satisfação, a Administração Pública utiliza mecanismos para melhor atender as necessidades da sociedade, dentre estes está a *descentralização*. A Administração Pública transfere a execução de certas atividades, originalmente incumbidas a ela, para outras organizações, sem deixar a responsabilidade da prestação de serviço público.

São exemplos deste processo de descentralização, as autarquias como o Instituto Federal do Tocantins (IFTO), que facilitam a realização das atividades essenciais a população, atendendo ao interesse comum da sociedade sem qualquer distinção, prestando serviços fundamentados nos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ademais, a avaliação de desempenho tem um papel importante ao verificarmos o atendimento prestado pela Administração Pública direta e indireta, atuando como forma de mensurar a atividade produtiva, determinando pontos fortes e fracos, tanto individuais quanto organizacionais. E assim, possibilita a melhoria contínua através da identificação de desvios no cumprimento da função em relação ao preestabelecido, aperfeiçoando os resultados e preocupando-se com a eficácia e eficiência (CHIAVENATO, 2006).

De acordo com a Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998, o artigo 4º do Decreto n.º 84.669, de 29 de abril de 1980, e também o Decreto n.º 4.247, de 22 de maio de 2002, estabelecem modificações na Constituição federal, despertando no servidor público a importância do seu desempenho no exercício da função. Assim, estipulam o desempenho do agente mediante avaliação como condição de perda de cargo em razão de insuficiência de desempenho ou gratificação a decorrer da avaliação.

Este trabalho se justifica na importância de estudar o método de avaliação de desempenho dos servidores técnico administrativo do IFTO – *Campus* Palmas, visando analisar a utilização da avaliação. Essa pesquisa se torna relevante por conhecer a prática da avaliação de desempenho dos agentes públicos e como esta implica diretamente no progresso pessoal e organizacional.

Do ponto de vista social, a avaliação de desempenho está diretamente ligada ao serviço público, ou seja, um serviço prestado para satisfazer as necessidades essenciais da coletividade, garantindo bem-estar social. A avaliação de desempenho atua como informativo periódico das atividades exercidas pelos agentes públicos.

Em vista disso, o resultado desta pesquisa poderá ser fonte de informação para possíveis reformulações, caso sejam verificadas deficiências significativas na aplicação e importância atribuída à avaliação de desempenho na instituição estudada.

Perante o exposto, esta pesquisa se faz importante para o *campus* e sociedade em geral por ser capaz de proporcionar um progresso positivo na gestão de pessoas, apresentando pontos de melhoria na instituição, logo, influenciando no avanço do serviço público, implicando diretamente no progresso da sociedade.

Atentando a essa situação, o problema de pesquisa deste trabalho pode ser evidenciado na seguinte pergunta: Qual a percepção do IFTO em face da avaliação de desempenho?

Ainda que avaliação de desempenho seja uma Lei, é necessário verificar a sua execução dentro das instituições e identificar se o método usado para avaliar os servidores está de acordo com o previsto pela legislação e se este é eficiente.

2 OBJETIVO DA PESQUISA

2.1 Objetivo geral

Analisar a avaliação de desempenho aplicada aos técnicos administrativos no Instituto Federal do Tocantins – IFTO, *Campus* Palmas.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar o método da avaliação de desempenho aplicado no IFTO;
- Descrever a avaliação de desempenho utilizada no IFTO;
- Propor melhorias para avaliação dos técnicos administrativos do IFTO.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Administração Pública

A Administração Pública é um instrumento que o Governo opera para alcançar o objetivo primordial: o interesse da comunidade. Esse instrumento atua através da ação dos agentes públicos de modo planejado, organizado, dirigido e controlado.

A Administração compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade (PALUDO, 2013, p. 35).

A administração, de modo geral, apresentou diferentes vertentes e entre elas estão: a Teoria Clássica da Administração, a Teoria das Relações Humanas, a Teoria Estruturalista da Organização, entre outras. E todas contribuíram para formar a administração que conhecemos hoje, exercendo papel crucial para o desenvolvimento próspero e justo de qualquer sociedade (CHIAVENATO, 2008).

Quanto ao modelo de administração, o Brasil passou uma grande evolução. Tal evolução foi fundamental para evidenciar o cidadão como foco da Administração Pública. Para obter esse resultado, foi essencial percorrer um caminho de aprendizado com os primeiros modelos de administração, iniciando com o modelo patrimonialista, o qual possuía características marcantes de nepotismo e corrupção, em que o agente público não diferenciava a *res pública* do privado.

Adoção de um modelo que pautasse pelo controle minucioso das atividades-meio. Ou seja, para “colocar ordem na casa”, buscou referências no modelo idealizado por Weber, acreditando que a burocracia, dado seu caráter rígido e hierarquizado, poderia ordenar a máquina administrativa em nosso País (CHIAVENATO, 2008, p. 97).

Após a adoção do modelo burocrático, com o passar do tempo, percebeu-se que o modelo adotado não era adequado ao cenário administrativo da época, além de mostrar pouca flexibilidade.

Até que em 1995, com a edição do plano diretor, começa a implantação, no Brasil, do chamado modelo gerencial. O modelo gerencial, em sua fase inicial, implica administrar a res publica de forma semelhante ao setor privado, de forma eficiente, com a utilização de ferramentas que consigam maximizar a riqueza do acionista, ou a satisfação do usuário (considerando-se a realidade do serviço público). Assim, o modelo gerencial (puro, inicial), buscou responder com maior agilidade e eficiência aos anseios da sociedade,

insatisfeita com os serviços recebidos do setor público (CHIAVENATO, 2008, p. 97-98).

E o modelo gerencial apresentou-se como ideal para o Estado brasileiro, reduzindo os processos burocráticos, controle de gastos e, principalmente, prezando o cidadão. O Brasil adota uma política administrativa distribuída em federações, isto é, a administração é descentralizada, partilhando o poder administrativo entre estados, municípios e o Distrito Federal, de acordo com a Constituição. Conforme o art. n.º 37 da CF de 1998, a administração se desmembra em administração direta e indireta, obedecendo aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Administração direta compreende os órgãos que estão ligados diretamente ao arranjo administrativo, são órgãos sem personalidade jurídica. Ou seja, “a Administração Pública direta atua através de seus órgãos e agentes que expressam a vontade política da pessoa jurídica a que estão ligados” (PALUDO, 2013, p. 42). Já a administração indireta é composta por entidades com personalidade jurídica própria e autonomia, outorgada ou delegada a execução das atividades imputadas ao Estado. São exemplos da administração indireta: autarquias, fundação pública, empresa pública e sociedade de economia mista.

3.2 Avaliação de Desempenho

3.2.1 Breve histórico da avaliação de desempenho

Analisando o tema em seu contexto histórico, a avaliação de desempenho surgiu, aproximadamente, junto com as transformações nas relações de trabalho apresentadas por Frederik Taylor. No entanto, para o autor, esta avaliação poderia ser equivalente, tanto para humanos, quanto para máquinas, visto que o objetivo da avaliação era somente medir a produtividade de ambos (BARBOSA, 1996).

Embora seja notável as diferenças entre homem e máquina, é após, o surgimento da escola das relações humanas, que se começa a compreender essas diferenças, portanto, a necessidade de avaliar os dois de forma diferente. Barbosa (1996) confirma:

Uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra, é julgar, comparar, avaliar e medir as

produções humanas, que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas (BARBOSA, 1996, p. 60).

Segundo Chiavenato (2014), as avaliações de desempenho eram caracterizadas como um instrumento meritocrático, objetivando apenas duas finalidades: mensurar para premiar e mensurar para treinar, evidenciando exclusivamente o trabalhador e o modo de realização do trabalho, desconsiderando os inúmeros fatores que podem influenciar o desempenho de um indivíduo.

De acordo com Guimarães e Brandão (2001),

A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais (GUIMARÃES; BRANDÃO, 2001, p. 12).

Assim, a compreensão do que concerne a avaliação de desempenho atravessou importantes transformações para obter um resultado realmente eficiente. Como aponta Pires *et al.* (2005), o progresso da avaliação de desempenho remodela a relação entre o indivíduo e a organização.

O seu conceito evoluiu e passou a referir-se, de forma mais ampla, ao ato de executar as atividades próprias a determinada função para obtenção de resultados previamente estabelecidos. [...] Mais recentemente, as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas e passaram a considerar a interferência de vários outros fatores, como, por exemplo, aqueles relacionados ao contexto em que a organização se encontra inserida (PIRES *et al.*, 2005, p. 37-39)

Modernamente, a avaliação de desempenho pode ser vista como um sistema de observância das atividades desenvolvidas por um indivíduo ou organização, destinada a comparar os objetivos estabelecidos com os alcançados, assim como identificar oportunidades de melhoria, além da adequação para realocação de pessoal. Parte da gerência a preocupação com a escolha do método que melhor avalie sua equipe, considerando a eficiência, eficácia, a qualidade e a produtividade.

A avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade (CHIAVENATO, 2008, p. 175)

Neste contexto, a avaliação de desempenho, assume papel importante dentro das organizações, construindo uma relação de complemento entre objetivos organizacionais e objetivos individuais (CHIAVENATO, 2014).

3.2.2 Conceituação da Avaliação de Desempenho

Deixando a ideia de avaliação como mecanismo de punição e controle, a avaliação de desempenho passa a ser um instrumento de estímulo para melhoria nas atividades de trabalho e de reconhecimento da necessidade de treinamento para o aperfeiçoamento contínuo. Na definição de Chiavenato (2014), a avaliação do desempenho:

[...] é a maneira pela qual os fornecedores e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantém relacionamentos de trabalho e que fornece dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para a sua melhoria contínua (CHIAVENATO, 2014, p. 211).

A avaliação pode ser entendida como meio de identificar a *performance* do trabalhador através do comparativo entre o que se espera (planejado) com o que foi desempenhado (resultado). Segundo Brandão e Guimarães (2001), avaliar significa comparar os resultados obtidos com os estabelecidos durante o planejamento. O autor ainda destaca que somente os objetivos e metas previamente estipulados devem ser alvo de avaliação.

Para Gil (2006), é necessário convencer as pessoas que a avaliação de desempenho não é mais um mecanismo de controle, mas que se tornou um instrumento para elevar a competência, guiando os gestores no momento da orientação, correção e incentivo de seus colaboradores. Bem como afirmam Biulchi e Pauli (2012),

A avaliação de desempenho é um mecanismo que permite conhecer, medir, comparar e adequar o desempenho dos indivíduos de uma organização em relação àquilo que é esperado pela instituição (BIULCHI; PAULI, 2012, p. 130).

Em síntese, a avaliação pode ser delineada como a atuação da empresa frente a prática de atividades desenvolvidas pelo indivíduo, verificando a sua colaboração para alcançar os resultados organizacionais. Como afirma Ávila e Stecca (2015, p. 48), “é um processo pelo qual a organização identifica em que medida o desempenho

de cada trabalhador contribui para satisfazer os objetivos estratégicos a atingir os resultados da organização”.

Constitui como forma de avaliação de desempenho, analisar os resultados da organização como um todo, envolvendo tudo e todos. Avaliar significa reconhecer o conhecimento, as atitudes e habilidades de um indivíduo. No mesmo sentido, afirma Santos (2006, p. 114), que a “avaliação de desempenho resulta da análise entre o desempenho esperado e o desempenho realizado, fechando o ciclo de administração do desempenho”. O autor coloca a avaliação de desempenho como um ciclo em que cada avaliação gera informações para o próximo ciclo, ou seja, para a próxima avaliação. Entretanto, cada ciclo deve ser apresentado ao avaliado, assim como as metas e os indicadores de desempenho.

Chiavenato (2014) propõe um esquema da avaliação de desempenho em que estabelece o processo de avaliação como um termômetro de desempenho do funcionário, revendo a atuação passada para conhecer a contribuição do avaliado para atingir os objetivos organizacionais.

Ainda, Chiavenato (2014) discorre sobre a importância da avaliação para o indivíduo, pois o trabalhador precisa receber um *feedback* do seu trabalho e fazer as devidas modificações. E para a organização, é fundamental saber o desempenho dos seus colaboradores, assim como suas potencialidades. Portanto, indivíduo e organização precisam ter consciência do seu desempenho.

3.2.3 Objetivos e importância da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem por objetivo principal fornecer informações ao nível estratégico, possibilitando formular estratégias futuras, tal como o acompanhamento do cumprimento de metas, e a identificação de eventuais *déficits* de treinamento (ALVES, 2010).

Segundo Paludo (2013), a avaliação de desempenho compreende múltiplas finalidade, entre elas:

Determinar adequação e o alcance dos objetivos; avaliar a eficiência, eficácia e economicidade; avaliar o impacto/efetividade das ações; avaliar a perenidade e a sustentabilidade dos planos/projetos/ações; comprovar o cumprimento das normas e procedimentos; gerar informações para a tomada de decisão quanto à alocação de novos recursos; identificar desvios em relação ao planejado; possibilitar o aprendizado organizacional (PALUDO, 2013, p. 129).

Ainda, ressalta que o propósito da avaliação a curto prazo é amparar os gestores quanto à tomada de decisão e, no médio prazo, propiciar a organização do conhecimento e da transparência na evolução dos funcionários, fomentando a evolução da organização (PALUDO, 2013).

Chiavenato (2008) explica que toda pessoa precisa receber *feedback* a respeito de seu trabalho para fazer os ajustes adequados. De acordo com o autor, um funcionário que exerce suas atividades de trabalho sem receber retroação, é um funcionário que opera sem saber como está cumprindo suas atividades. Nesse sentido, Biulchi e Pauli (2012) ressaltam que:

É de suma importância a realização da avaliação, pois toda pessoa necessita receber o feedback de seu desempenho e de como anda seu trabalho para que possam ser feitas as correções (BIULCHI; PAULI, 2012, p. 131).

Portanto, o sucesso das organizações está atrelado a participação da avaliação de desempenho. Como afirma Chiavenato (2008),

Pesquisas recentes têm demonstrado uma correlação positiva entre entidades bem-sucedidas e a presença de procedimentos de avaliação do desempenho de seu pessoal. Essas entidades bem-sucedidas estão voltadas mais para sistemas de avaliação de desempenho centrados em resultados alcançados a partir de expectativas previamente negociadas e estabelecidas entre avaliador e avaliado do que propriamente voltadas para características pessoais dos avaliados (CHIAVENATO, 2008, p. 150).

E essas empresas de sucesso se preocupam em desenvolver nos funcionários a consciência de que são eles os responsáveis para o sucesso individual e organizacional, os quais decorrem da sua performance nas atividades do cargo.

3.2.4 Métodos da Avaliação de Desempenho

Há na literatura diversos métodos de avaliação de desempenho, desde os tradicionais aos mais recentes. Dentre os métodos tradicionais, os mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação, segundo Chiavenato (2014):

3.2.5 Métodos tradicionais de avaliação

- Escala gráfica

Consiste em uma tabela de dupla entrada em que nas linhas estão os critérios/fatores a serem avaliados e nas colunas estão os graus de variação dos critérios de avaliação, sendo o mais utilizado nas empresas por ser um método barato e de fácil aplicação.

- Escolha forçada

Avalia através da escolha de frases que descrevem o comportamento do indivíduo. Estas se encontram distribuídas esquematicamente em blocos e o avaliador deve escolher uma ou duas frases que mais se aproximam do avaliado.

- Pesquisa de campo

Considerado um dos métodos mais completos, a avaliação por pesquisa de campo se dá por meio de entrevista realizada por um especialista em avaliação, juntamente com gerente, realizando uma avaliação conjunta dos funcionários.

- Incidentes críticos

Baseado apenas nos extremos, esse método avaliativo se preocupa apenas com fatores que representam o desempenho extremamente positivo (sucesso) ou negativo (fracasso).

- Listas de verificação

É realizado como um *checklist* de fatores a serem ponderados pelo avaliador. Esse método guia o avaliador de forma que este lembre as principais características do funcionário.

Os métodos tradicionais de avaliação estão cada vez mais antiquados por possuírem características que avaliam as pessoas sem distinção entre elas, além de serem burocratizados. Com o decorrer do tempo, surgiram novos métodos mais

simples e eficientes, trazendo metas e objetivos, juntamente com a maior participação do avaliado no planejamento e execução da avaliação.

3.2.6 Novas abordagens na Avaliação do Desempenho

- Avaliação participativa por objetivos (APPO)

Esse método remodela a administração por objetivos (APO). De acordo com Chiavenato (2014), a APPO é caracterizada como democrática, participativa, envolvente e motivadora. Fundamentalmente, essa avaliação deve ser realizada entre o gerente imediato e o colaborador, baseando-se nas dadas metas do período.

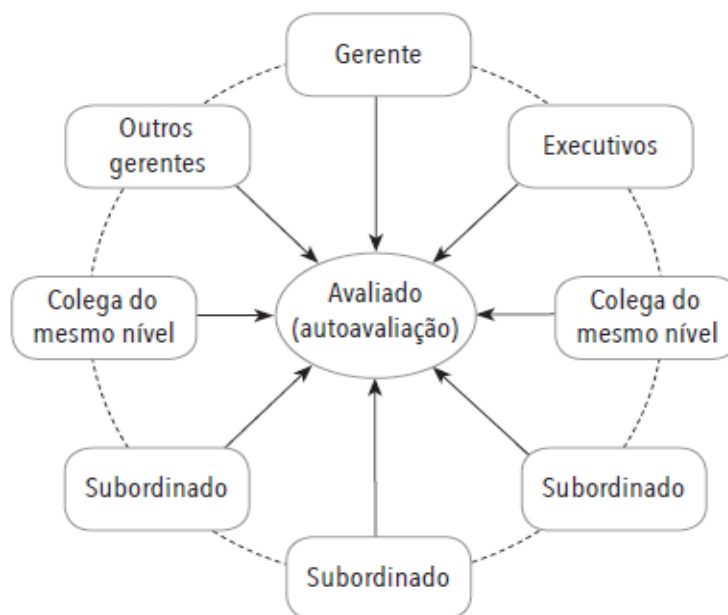
- Avaliação 360º

Um método desenvolvido com ideia principal de fornecer *feedback* ao avaliado, buscando captar informações das múltiplas fontes que possuem convívio com o avaliado, como supervisores, pares e clientes internos e externos (BECKER, 2008).

O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais (PENA *et al.*, 2008, p. 883).

O emprego desse modelo de avaliação, tem sido disseminado, por minimizar a tendenciosidade e a subjetividade, além de considerar a participação de várias pessoas e opiniões, assim reduzindo a tendenciosidade que pode ocorrer nos demais métodos (AMARAL *et al.*, 2010).

Em Chiavenato (2014), o autor descreve resumidamente, que o método pode ser entendido como as circunstâncias gerais que envolve cada indivíduo. É realizado de modo circular alcançando opiniões de vários a atores que interagem e rodeiam o avaliado com uma abrangência de 360º.

Figura 1 – Avaliação 360°

Fonte: Chiavenato (2014, p. 227).

Uma das vantagens desse método é a não ocorrência do *o efeito halo* que, geralmente, acontece quando apenas uma pessoa realiza a avaliação, podendo ocorrer interferência no seu resultado devido à simpatia ou antipatia do avaliador com o colaborador (AMARAL *et al.*, 2010).

3.2.7 Avaliação de desempenho na Administração Pública

A qualidade do serviço prestado pelos agentes públicos sempre foi motivo para reclamações, entretanto, esse serviço está ganhando espaço para discussões a respeito de sua melhoria. E a avaliação de desempenho é uma das ferramentas que auxiliam os gestores na busca por uma prestação de serviço com qualidade por parte dos agentes públicos.

Essa avaliação no setor público objetiva a valorização do trabalho e a melhoria do serviço público e para discorrer sobre essa, é necessária a explanação de algumas normas previstas na Constituição que determinam a avaliação de desempenho como obrigatoriedade ou condição.

A Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970, no seu art. 6º, torna a ascensão e a progressão funcional como mecanismo para atualizar e elevar o nível do

funcionalismo público. O Decreto n.º 84.669, de 29 de abril de 1980, regulamenta esta progressão e o art. 2º define a progressão funcional como “a mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior” (BRASIL, 1980).

A progressão acontecerá por avaliação de desempenho que o servidor deverá realizar, seguindo critérios estabelecidos no decreto referido.

Art. 12 - A avaliação representará o desempenho do servidor no período de 12 (doze) meses e será feita até 15 de agosto.

§ 1º - O desempenho funcional será apurado pelo chefe imediato e ponderado de acordo com os critérios estabelecidos no modelo anexo de ficha de avaliação de desempenho (BRASIL, 1980, n.p).

Com isso, a Administração Pública consegue motivar o servidor a dar atenção ao desempenho quanto as suas atividades públicas. Cabe ressaltar, também, o Decreto n.º 4.247, de 22 de maio de 2002, que normatiza a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa – GDATA. Em que a avaliação de desempenho integra os mecanismos para gratificação, como está disposto:

§ 2º A avaliação de desempenho individual visa a aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2002, n.p).

O objetivo da GDATA é incitar a instituição e o indivíduo a melhorar a qualidade e a produtividade conjunta.

§ 1º A avaliação de desempenho institucional visa a aferir o desempenho coletivo no alcance dos objetivos organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas de cada órgão ou entidade.

§ 2º A avaliação de desempenho individual visa a aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2002, n.p).

Por meio dessa recente Lei, a Administração Pública consegue estimar não só a atuação do agente público, mas também a instituição a qual o agente está inserido. Pires (2003) aponta que:

Sob a ótica dessa nova legislação, a avaliação de desempenho individual visa aferir a *performance* do servidor no exercício das atribuições do cargo ou da função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais (PIRES *et al.*, 2005, p. 42).

Como visto, a Administração Pública procura implantar indicadores da qualidade do serviço oferecido, bem como motivar os servidores para alcançar objetivos previamente traçados, juntamente com a satisfação do usuário, seja da administração direta, seja da indireta. Paludo (2013) sustenta:

[...] necessariamente avaliar a atuação administrativa em face dos resultados alcançados, e do nível de satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados. A avaliação dos serviços trará para a administração o feedback necessário à manutenção ou ao aperfeiçoamento dos serviços (PALUDO, 2013, p. 181).

Dessa maneira, avaliar indivíduos e organizações permite aprimorar continuamente os serviços públicos.

3.3 Instituto Federal Do Tocantins – IFTO

O Instituto Federal do Tocantins nasceu da integração entre a Escola Técnica Federal de Palmas (ETF) e da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins (EAFA), sendo criada legalmente por meio da Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. E hoje, ostenta a alcunha de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins.

O IFTO é uma autarquia que tem a educação como sua finalidade. Em seu site oficial, há informações acerca de como e quais tipos de cursos são oferecidos pela instituição.

Com a oferta de cursos no ensino médio e superior, além de pós-graduações lato sensu, nas modalidades presencial e a distância, o IFTO atende todas as microrregiões do Tocantins. São mais de 60 cursos regulares ofertados, além dos cursos de qualificação profissional de curta duração ofertados por meio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) e do Programa Mulheres Mil (IFTO, 2019, n.p).

O IF traz como missão proporcionar desenvolvimento educacional, científico e tecnológico por meio de qualificação profissional, visando ser uma instituição de ensino, pesquisa e extensão com foco em inovação no ramo tecnológico, formando profissionais que atendam ao nosso mercado de trabalho e, assim, proporcionando um desenvolvimento mais amplo em nossa região.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Abordagem do problema

No que se refere a abordagem do problema, esse trabalho utilizou a pesquisa qualitativa, considerando a relação entre a autarquia estudada e o atual conteúdo sobre a avaliação de desempenho, além da legislação pertinente.

Pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade (ZANELLA, 2013, p. 35).

4.2 Dos objetivos

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é de caráter exploratória, pois proporciona maior conhecimento sobre o assunto, descrevendo a metodologia de avaliação de desempenho utilizada na instituição estudada. Como Prodanov (2013) afirma, a pesquisa exploratória:

Tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (PRODANOV, 2013, p. 51).

Caracteriza-se também, como pesquisa descritiva por “procurar conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas” como descreve ZANELLA (2013, p. 34), relatando de forma detalhada a realização do processo avaliativo da instituição.

Além disso, este trabalho é uma pesquisa aplicada, por ser um estudo de uma autarquia específica, com o propósito de obtenção de conhecimento tocante à avaliação de desempenho, envolvendo interesse locais (GIL, 2010; PRODANOV, 2013).

4.3 Procedimentos técnicos

Quanto ao levantamento de dados, iniciou-se um levantamento bibliográfico (fontes secundárias) com o objetivo de melhorar a compreensão do tema proposto, buscando materiais como livros, artigos, monografias e outros disponibilizados pela internet que abordassem a avaliação de desempenho, bem como leis que normatizam esse instrumento.

Gil (2010, p. 29) explica que, “A pesquisa bibliografia é elaborada com base em material já publicado tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Nesse contexto, o propósito da pesquisa bibliográfica, é familiarizar todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa com o pesquisador.

Nessa fase de coleta de dados, realizou-se uma análise dos documentos normativos internos a instituição (fontes primárias), com o objetivo de identificar o método dessa avaliação e sua aplicação dentro do IFTO - Campus Palmas.

Conforme ZANELLA (2013, p. 118), “envolve a investigação em documentos internos [da organização] ou externos [governamentais, de organizações não-governamentais ou instituições de pesquisa, dentre outras]”. Dessa maneira, utilizaram-se os seguintes normativos internos: *Regulamento para Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos* e o Manual do Servidor e da Gestão de Pessoal do IFTO.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentadas as descrições dos resultados a partir da análise do *Regulamento para Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos* e o *Manual do Servidor e da Gestão de Pessoal do IFTO*, disponibilizados no site da instituição investigada.

A comunidade do IFTO conta com uma regulamentação das avaliações de desempenho, aprovada pela Resolução nº.28/2016/CONSUP/IFTO, que prevê critérios e procedimentos para avaliação de desempenho dos TAEs

O regulamento dispõe de 7(sete) objetivos imprimindo uma concepção da avaliação, como um mecanismo que visa o desenvolvimento de pessoal. Objetivando de forma sucinta, o avanço dos servidores em suas atividades de trabalho, o diagnóstico das carências de capacitação e aperfeiçoamento, oportunidade dos servidores conhecerem seus pontos forte e fracos, além de possibilitar a progressão por mérito.

Quadro 1 - Quadro de referência de carreira dos cargos técnico-administrativos em Educação – TAE

QUADRO DE REFERÊNCIA GERAL					
UORG	UNIDADES	CARREIRA	VAGOS	OCUPADOS	TOTAL
002	REITORIA	TAE	0	89	89
014	CAMPUS ARAGUAÍNA	TAE	0	45	45
015	CAMPUS ARAGUATINS	TAE	4	112	116
016	CAMPUS COLINAS DO TOCANTINS	TAE	0	32	32
017	CAMPUS DIANÓPOLIS	TAE	1	36	37
018	CAMPUS GURUPI	TAE	0	43	43
019	CAMPUS PALMAS	TAE	0	110	110
020	CAMPUS PARAÍSO DO TOCANTINS	TAE	0	43	43
021	CAMPUS PORTO NACIONAL	TAE	2	41	43
317	CAMPUS AVANÇADO PEDRO AFONSO	TAE	2	11	13
318	CAMPUS AVANÇADO FORMOSO DO ARAGUAIA	TAE	0	10	10
320	CAMPUS AVANÇADO LAGOA DA CONFUSÃO	TAE	0	12	12
TOTAL GERAL DO IFTO			9	584	593

Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Tocantins (2019).

Atualmente, o IFTO - Campus Palmas conta com 110 (cento e dez) servidores técnico-administrativos em Educação – TAE, conforme quadro 1, corresponde a 7,27% do valor total de servidores, um valor significativo para aqueles que devem “coordenar as atividades de ensino, planejamento e orientação, supervisionando e avaliando estas atividades, para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. ”

Conforme o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (BRASIL, Ministério da Educação, 2005), implicando indiretamente na formação dos alunos.

5.1 O processo avaliativo

No que se refere a escolha do método de avaliação, após a leitura e análise do regulamento para avaliação de desempenho, verificou-se que a instituição utiliza o método lista de verificação, entretanto, este é aplicado de duas maneiras diferentes: a avaliação pela chefia imediata e a autoavaliação, com pontuação mínima necessária para aprovação do desempenho e progressão vertical, conforme quadro abaixo:

Quadro 2 – Requisitos para progressão vertical por mérito

TIPO DE AVALIAÇÃO	PESO
1. Autoavaliação do Servidor	4
2. Avaliação da chefia	6

Fonte: Elaboração própria.

Cabe ao setor de gestão de pessoas da instituição citada abrir o processo de avaliação de desempenho individual e enviar o processo para a Comissão Interna de Supervisão - CIS, informando dados dos servidores que são necessários para a avaliação. Cabe, também, à gestão de pessoas, explicar o processo de avaliação de desempenho ao servidor e ao chefe imediato.

De acordo com o regulamento para avaliação de desempenho, a avaliação é empregada com vários objetivos, entre eles, a concessão da progressão por mérito profissional, sendo o foco do regulamento.

5.2 Aplicação da Avaliação de Desempenho – Chefe Imediato

O processo avaliativo é iniciado pela CIS, encaminhando para o chefe imediato a ficha avaliativa (Anexo I) no período 5 (cinco) dias úteis, devendo a chefia direta atribuir as devidas notas ao servidor.

A avaliação do chefe imediato é caracterizada como *checklist*, em que deve atribuir maior ou menor valor para fatores de desempenho de cada técnico. A ficha de avaliação é composta dos seguintes fatores: assiduidade, pontualidade, responsabilidade, disciplina/subordinação, cooperação/colaboração, relacionamento interpessoal, planejamento e organização, habilidade/conhecimento, iniciativa e criatividade e atualização.

Cabe ressaltar que os fatores de avaliação são usados para todos os técnicos independente das funções exercidas.

5.3 Aplicação da Autoavaliação

A instituição também dispõe da *Autoavaliação* para o servidor, usando uma ficha de avaliação semelhante àquela utilizada pela chefia imediata, atribuindo notas de 0 a 10 aos mesmos fatores de avaliação supracitados, considerando o próprio desempenho em cada competência.

Junto aos anexos, existe um questionário com 6 (seis) questões que cabem como complemento para a ficha de Autoavaliação, suprimindo fatores que não foram elencados para a ficha. O questionário busca verificar a opinião do servidor com relação ao setor em que está lotado, indagando o servidor desde a satisfação com o setor em que se encontra, até possíveis sugestões de outro setor para lotação. O questionário também procura investigar se o servidor se considera capacitado/treinado para executar as atribuições que lhe foram atribuídas.

Entretanto, não há explicações sobre a finalidade do questionário no regulamento para avaliação de desempenho.

5.4 Discussões

É importante salientar que, a respeito da regulamentação, fica explícito na Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro 2005 e no Decreto-Lei n.º 5.825, de 29 de junho de 2006, que não há exigência de um método específico de normatização de avaliação de desempenho.

No instituto estudado, a definição do método avaliativo fica a cargo do Conselho Superior do IFTO, o qual propôs e aprovou o método de avaliação por meio da Resolução n.º 28/2016/CONSUP/IFTO, de 24 de junho de 2016, que consta no regulamento supracitado.

O formulário padrão aplicado, por ser classificado como do tipo lista de verificação, que não permite ao avaliador se expressar sobre o desempenho do servidor, deixando-o preso a somente atribuir notas que vão de 0 (zero) a 10 (dez) nos fatores de desempenho pré-estabelecidos e, mesmo na autoavaliação, o servidor deixa de apontar adequações.

Diante disso, avaliação aplicada faz uso de um método que, considerando os novos estudos e a formulação de novos métodos, se tornou obsoleto por não considerar todos os aspectos necessários para uma avaliação eficiente, apenas verificando o desempenho do avaliado através de fatores pessoais, envolvendo basicamente características comportamentais.

Nesse sentido, sugere-se uma mudança quanto ao método de avaliação utilizado, transmigrando para a avaliação 360 graus, em que o servidor seria avaliado por múltiplas fontes, tornando o resultado da avaliação mais próximo da realidade, além de instigar o servidor a ter maior compromisso com os objetivos institucionais, visto que este será igualmente avaliado por colegas de trabalho, chefia imediata e usuários do serviço público. Viabilizando os objetivos estabelecidos no regulamento, como por exemplo identificar o desempenho coletivo e individual dos servidores

Faz-se necessário, também, a difusão da importância da avaliação de desempenho na instituição como ferramenta de desenvolvimento individual e institucional perante os servidores de modo geral, fortalecendo os setores ligados a avaliação de desempenho, como os agentes da gestão de pessoas, integrantes da Comissão Interna de Avaliação e, principalmente e, os TAEs, como foco dessa supervisão.

Aliado a essa metodologia, recomenda-se uma gestão de pessoas que realize a disseminação da relevância do *feedback* entre gerência e avaliado após o resultado da avaliação, pois notou-se a ausência dessa premissa no regulamento de avaliação. Pelo contrário, o regulamento cita que o processo é arquivado após apresentação do resultado ao servidor, ou seja, media entre as notas.

É pertinente ressaltar que a capacitação dos TAEs, não deve apenas ter a finalidade da progressão, mas também a melhoria das atividades desenvolvidas. Sendo assim, propõe-se fixar uma carga horária mínima anual de capacitações relacionados diretamente com as competências necessárias de cada TAE. E para diagnosticar possíveis insuficiências dos servidores em matéria de conhecimento e habilidades, o questionário apresentado no fim do regulamento, pode apoiar nessa investigação, alcançando mais um objetivo o regulamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo estudar a avaliação de desempenho no Instituto Federal do Tocantins - IFTO, identificando a percepção da instituição perante a avaliação de desempenho dos técnicos administrativos em educação, à luz do Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006.

Para amparar esse estudo, realizou-se uma revisão bibliográfica, apresentando as principais ideias acerca da avaliação de desempenho e, assim, auxiliando na compreensão e análise dos dados coletados através dos regulamentos da instituição estudada.

Por intermédio do *Regulamento para Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos*, e o *Manual do Servidor e da Gestão de Pessoal do IFTO*, foi possível conhecer o processo completo da avaliação de desempenho e observar a atuação da instituição a partir dessa ferramenta tão importante para o desenvolvimento individual e institucional.

O resultado obtido com análise dos regulamentos é que a instituição atua conforme a legislação pertinente, no entanto, isso não significa que a avaliação empregada seja eficiente, pois ao considerarmos que avaliação deva ser útil para o avaliador, o servidor avaliado e a instituição, percebe-se a necessidade de formular um método que possibilite a identificação de habilidades ou, até mesmo, de carências de treinamento.

A pesquisa evidenciou que o IFTO avalia os servidores TAE colocando a progressão como alvo principal, desviando a atenção da essência da avaliação, que de forma sucinta, propicia a melhoria do dinamismo do servidor, conforme defendido pelos autores que compuseram o referencial teórico. Salientando a importância do *feedback* para o processo avaliativo, constatou-se que essa retroação somente é aconselhada pela gestão de pessoas, não estando determinada ou normatizada pelos regulamentos.

Por fim, algumas transformações precisam ocorrer para que o processo de avaliação se torne uma ferramenta voltada para a melhoria. Por este motivo, sugerem-se algumas mudanças para atingir esse fim, como a mudança do método avaliativo e a implantação de políticas de comunicação entre os participantes do processo avaliativo, além da fixação de carga horária mínima anual de capacitações dos TAEs.

Tendo em vista o referencial teórico e os resultados obtidos, espera-se contribuir para a instituição estudada, tornando a avaliação de desempenho bem mais do que um meio de progressão. Espera-se também que esse trabalho colabore nas possíveis medidas de remodelação e melhoria do processo avaliativo implantado no IFTO, bem como o enriquecimento da cultura organizacional acerca da avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

ALVES, Filipe Teixeira. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 20, 2015. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/viewFile/2274/2174> Acesso: 7 out. 2019.

AMARAL, Fabio Ferreira do; ABREU, Mirthis Czubka de; SILVA, Marilda Jaqueline MCA. Avaliação de desempenho: um estudo sobre a importância do feedback como efetivo resultado na comunicação. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 9, p. 27-43, 2012. Disponível em: <https://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1413/1/Artigo%202.pdf> Acesso: 01 set. 2019.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Colégio Politécnico/Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf Acesso: 01 set. 2019.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 58-102, 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/396/402> Acesso: 03 nov. 2019.

BECKER, Marina Reifschneide. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 16, n. 58, enero-marzo, 2008, pp. 47-5. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt Acesso: 25 set. 2019.

BIULCHI, Adão Felipe; PAULI, Jandir. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social-GDASS. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 2, p. 129-137, 2012. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/download/243/268> Acesso: 11 nov. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf> Acesso: 13 nov. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Presidência da República, Brasília: 1970. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5645.htm Acesso: 13 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto n.º 84.669, de 29 de abril de 1980**. Regulamenta o instituto da progressão funcional [...]. Presidência da República, Brasília: 1980. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm Acesso: em 13 dez. 2018.

<http://www.portaltransparencia.gov.br/orgaos/26424-instituto-federal-do-tocantins>
Acesso: em 02 dez. 2019

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República, Brasília: 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso: 19 out. 2019.

BRASIL. **Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública [...]. Presidência da República, Brasília: 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm Acesso: 19 out. 2019.

BRASIL. **Decreto n.º 4.247, de 22 de maio de 2002**. Regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa – GDATA, e dá outras providências. Presidência da República, Brasília: 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4247.htm Acesso: 20 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Presidência da República, Brasília: 2008. Acesso: 19 nov. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm Acesso: 09 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo :Paulo: Manole, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Eed. São Paulo: Atlas, 2006.

INSTITUTO FEDERAL DO TOCANTINS. **Secretaria de Educação Profissional e Tecnologia**. Palmas, 2019. Apresentação. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/ifto> Acesso: em 18 nov. de novembro de 2018.

MADALENA, Betina. **Avaliação de desempenho por competências: um estudo de caso na irmandade senhor Jesus dos passos e hospital de caridade**. 2007. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131098/Adm292330.pdf?sequence=1> Acesso: 01 nov. 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Planejamento, desenvolvimento e gestão.** Os servidores públicos federais são submetidos a avaliação de desempenho? Como é a sistemática? Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-de-pessoas/estrutura-e-politicas-de-pessoal/os-servidores-publicos-federais-sao-submetidos-a> Acesso: 16 nov. 2018

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Institucional.** INSS Instituto Nacional de Seguridade Social. Disponível em: www.inss.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/ Acesso: 11 de dez. 2018.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e técnicas da pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Clésio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2011.

ANEXO 1 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – CHEFE IMEDIATO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS

ANEXO I FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – CHEFE IMEDIATO

Servidor: _____
Matrícula Siape: _____ Cargo: _____

Atribua uma nota de 00,0 (zero) a 10,0 (dez), considerando o seu desempenho em cada uma das competências abaixo descritas:

FATORES DE DESEMPENHO	DESCRIÇÃO	NOTA
1 – Assiduidade	É assíduo (frequente) ao trabalho.	
2 – Pontualidade	Chega no horário e faz as tarefas no tempo devido.	
3 – Responsabilidade	Assume compromisso diante do que lhe é proposto e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.	
4 – Disciplina/Subordinação	Observa a hierarquia e respeita às normas legais e regulamentares.	
5 – Cooperação/Colaboração	Contribui e colabora com as tarefas da equipe para que seja atingido um objetivo.	
6 – Relacionamento Interpessoal	Relaciona-se de forma cordial com usuários e colegas e comunica-se de forma lógica mantendo o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
7 – Planejamento e Organização	Atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.	
8 – Habilidade/Conhecimento	Apresenta bom nível de conhecimento prático dos procedimentos normas e padrões necessários para realizar suas atividades.	
9 – Iniciativa e Criatividade	Consegue visualizar situações e agir prontamente, assim como apresentar sugestões ou ideias referentes ao aperfeiçoamento do trabalho.	
10 – Atualização	Aproveita as oportunidades para realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar sua postura e atuação profissional.	
Total de Pontos		

Data ____/____/____

Assinatura do Chefe Imediato



Av. Joaquim Teotônio Segurado
Quadra 202 Sul, ACSU-SE 20, Conjunto 1, Lote 8, Plano Diretor Sul
77.020-450 Palmas - TO
(63) 3229-2200
www.ifto.edu.br – reitoria@ifto.edu.br

ANEXO 2 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – AUTOAVALIAÇÃO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS

ANEXO II FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – AUTOAVALIAÇÃO

Servidor: _____
Matrícula Siape: _____ Cargo: _____

Atribua uma nota de 00,0 (zero) a 10,0 (dez), considerando o seu desempenho em cada uma das competências abaixo descritas:

FATORES DE DESEMPENHO	DESCRIÇÃO	NOTA
1 – Assiduidade	Sou assíduo (frequente) ao meu trabalho.	
2 – Pontualidade	Chego no horário e faço minhas tarefas no tempo devido.	
3 – Responsabilidade	Assumo compromisso diante do que me é proposto e de minhas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.	
4 – Disciplina/Subordinação	Observo a hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares.	
5 – Cooperação/Colaboração	Contribuo e colaboro com as tarefas da equipe para que seja atingido um objetivo.	
6 – Relacionamento Interpessoal	Relaciono-me de forma cordial com usuários e colegas e comunico-me de forma lógica mantendo o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
7 – Planejamento e Organização	Atuo de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.	
8 – Habilidade/Conhecimento	Apresento bom nível de conhecimento prático dos procedimentos, normas e padrões necessários para realizar minhas atividades.	
9 – Iniciativa e Criatividade	Consigo visualizar situações e agir prontamente, assim como apresentar sugestões ou ideias referentes ao aperfeiçoamento do trabalho.	
10 – Atualização	Aproveito as oportunidades para realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar minha postura e atuação profissional.	
Total de Pontos		



Av. Joaquim Teotônio Segurado
Quadra 202 Sul, ACSU-SE 20, Conjunto 1, Lote 8, Plano Diretor Sul
77.020-450 Palmas - TO
(63) 3229-2200
www.ifto.edu.br – reitoria@ifto.edu.br

ANEXO 3 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – AUTOAVALIAÇÃO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS

QUESTIONÁRIO PARA O SERVIDOR

1. Você está satisfeito com o seu setor de lotação?
2. Gostaria de permanecer lotado no setor em que se encontra atualmente?
3. Em caso negativo, qual ou quais setores despertam seu interesse para uma possível relocação?
4. Você considera que recebeu treinamento/capacitação suficiente para executar as atribuições que lhe serão conferidas?
5. Gostaria de realizar algum treinamento/capacitação específica? Se sim, qual ou quais?
6. Relate ou informe outras considerações que julgue pertinentes ao seu ambiente de trabalho.

Data ____/____/____

Assinatura do Servidor



Av. Joaquim Teotônio Segurado
Quadra 202 Sul, ACSU-SE 20, Conjunto 1, Lote 8, Plano Diretor Sul
77.020-450 Palmas - TO
(63) 3229-2200
www.ifto.edu.br – reitoria@ifto.edu.br