



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
TOCANTINS
Campus Palmas

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

KENNED DA SILVA SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO COM SERVIDORES
PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DA DIRETORIA DE COBRANÇA E
RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS FISCAIS – SEFAZ/TO**

**PALMAS /TO
2019**

KENNED DA SILVA SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO COM SERVIDORES
PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DA DIRETORIA DE COBRANÇA E
RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS FISCAIS – SEFAZ/TO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação,
apresentado à banca examinadora do CST em
Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins
Campus Palmas, como requisito para a obtenção
do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Esp. Lourival Gonçalves da
Glória

Coorientadora: Elanne Costa Glória

PALMAS/TO
2019

KENNED DA SILVA SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO COM SERVIDORES
PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DA DIRETORIA DE COBRANÇA E
RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS FISCAIS – SEFAZ/TO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação,
apresentado à banca examinadora, do CST e
Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins
Campus Palmas, como requisito para a obtenção
do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Esp. Lourival Gonçalves da
Glória

Coorientadora: Elanne Costa Glória

A banca examinadora do CST em Gestão Pública, em sessão pública realizada em
____/____/____, considerou o acadêmico:

☐ Aprovado

☐ Reprovado

BANCA EXAMINADORA

Prof. Especialista Lourival Gonçalves da Glória
IFTO – Palmas

Prof. Joseane Ribeiro de Meneses Granja Junior
IFTO – Palmas

Prof. Ana Carolina Nogueira Falcão
IFTO – Palmas

PALMAS/TO
2019

Dedico este trabalho a minha amada
esposa Cleiciane Peres pelo carinho,
atenção e apoio que tens comigo.

AGRADECIMENTOS

Quero primeiramente agradecer a Deus pelo sopro de vida e pela oportunidade em concluir esta etapa da minha vida. E dizer que até aqui o Senhor Deus tem me ajudado.

Também quero agradecer a minha amada esposa Cleiciane pelo companheirismo em todos os momentos, e sempre me dizendo: “Continua, não desista, siga em frente. Você é capaz de vencer todos os obstáculos!”

Aos meus pais e irmãos pelo apoio nesta caminhada.

Ao meu orientador, professor Lourival Gonçalves da Glória, que foi um instrumento de Deus, me incentivando bastante para não desistir.

A todos os meus amigos e colegas de classe e de trabalho que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

“As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências, e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais”.

(Idalberto Chiavenato)

RESUMO

Este trabalho objetivou avaliar os processos de avaliação de desempenho dos servidores administrativos da Diretoria da cobrança e Recuperação de Créditos Fiscais, da Secretaria da Fazenda do Estado de Tocantins (SEFAZ), em Palmas/TO, e como esse pode influenciar no desenvolvimento profissional dos servidores administrativos, com o intuito de mostrar os benefícios e objetivos da avaliação de desempenho e sua importância para a organização. Para atingir os objetivos do presente trabalho, foram realizado estudo de caso, pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário. Segundo os resultados encontrados notou-se que a utilidade da Avaliação de Desempenho é essencial para verificar se as metas, objetivos e resultados estão sendo alcançados conforme o planejamento da Instituição. E, por fim, foram feitas recomendações para melhorar o processo de avaliação de desempenho.

Palavras-chaves: Análise. Avaliação de Desempenho. Processo.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the performance evaluation processes of the administrative staff of the Board of Directors of Collection and Recovery of Tax Credits, from the Treasury Department of the State of Tocantins (SEFAZ), in Palmas / TO, and how this may influence the professional development of the servers administrative, with the purpose of showing the benefits and objectives of the performance evaluation and its importance to the organization. To reach the objectives of the present study, a bibliographic research, case study and questionnaire application were carried out. According to the results found, it was noted that the usefulness of the Performance Evaluation is essential to verify if the goals, objectives and results are being achieved according to the planning of the Institution. And, finally, recommendations were made to improve the performance appraisal process.

Keywords: Analysis. Performance evaluation. Process

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO 1	31
GRÁFICO 2	32
GRÁFICO 3	32
GRÁFICO 4	33
GRÁFICO 5	34
GRÁFICO 6	34
GRÁFICO 7	35
GRÁFICO 8	35
GRÁFICO 9	36
GRÁFICO 10.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problemas de Pesquisa	14
1.2 Justificativa.....	14
2 OBJETIVOS.....	15
2.1 Objetivo Geral.....	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	16
3.2 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	17
3.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	19
3.3.1 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho.....	19
3.3.2 Métodos da Escala Gráfica.....	19
3.3.3 Método da Escolha Forçada.....	19
3.3.4 Método de Pesquisa de Campo.....	20
3.3.5 Métodos dos Incidentes Críticos	20
3.3.6 Método de Comparação aos Pares	20
3.3.7 Método de Frases Descritivas	21
3.3.8 Método da Auto Avaliação	21
3.3.9 Método de Avaliação por Resultados	21
3.3.10 Avaliação 360 graus	22
3.3.11 Avaliação de competências	23
3.3.12 Avaliação de competências e resultados	23
3.3.13 Avaliação de potencial	23
4 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	24
5 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	26
6 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES MASLOW.....	27
7 METODOLOGIA	28
8 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA.....	29
9 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	29
10 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	30
11 ANÁLISE DOS DADOS	37
12 PROPOSTA DE MELHORIAS PARA O AMBIENTE DE TRABALHO	38
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40

REFERENCIAS.....	41
APÊNDICE – Questionário Aplicado	42

1. INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho faz parte da nossa vida no dia a dia de cada pessoa, na família, na sociedade e principalmente no trabalho profissional, pois todo o trabalho feito pelo homem é avaliado de alguma forma dentro ou fora do ambiente de trabalho.

A Secretaria da Fazenda do Tocantins conta hoje com o número de 1779 colaboradores concursados e boa parte contratados bastantes lotados em diversas cidades do Estado, entre destes 498 executam várias atividades na sede que fica localizada na Praça dos Girassóis, Palmas-TO.

O setor definido que foi realizada a amostragem a fim de avaliar o desempenho dos colaboradores da Secretaria da Fazenda do Tocantins foi a diretoria da cobrança e recuperação de Créditos, por ser um setor que lida diretamente com o público

Considerando a importância que os colaboradores públicos exercem sobre o desenvolvimento dos estados e suas secretarias o papel da Secretaria da Fazenda do Tocantins é de impulsionar o crescimento da economia por meio de arrecadação de recursos financeiros

Apesar do cenário de profunda mudança e instabilidade econômica no setor brasileiro a avaliação de desempenho é um fator importante para o desempenho de cada individuo e consequentemente afeta os resultados da organização

No decorrer da trajetória, o trabalho vem passando por várias mudanças na sociedade daí surge a necessidade de inovar os meios de processos de avaliações dentro das organizações para obter melhores resultados organizacionais

O tema escolhido tem o propósito de mostrar que através da avaliação de desempenho pode identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador também é muito importante para o funcionamento eficiente para qualquer organização

Para que a Secretaria da Fazenda do Tocantins possa trilhar um caminho de sucesso é necessário que os colaboradores tenham um desempenho satisfatório e saibam como suas ações influenciam o dia a dia da organização

O objetivo da avaliação de desempenho é verificar se os resultados estão sendo atingidos e melhorar cada vez mais os processos para conseguir resultados melhores a avaliação de desempenho é tão importante em nossa vida que nesse

presente exato momento alguém poderá estar nos avaliando por isso faz parte da nossa vida.

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta muito importante na gestão de pessoas, pois corresponde uma análise do desempenho profissional em função das atividades que realiza atitudes comportamentais, metas estabelecidas, potencial de desenvolvimento e resultados alcançados.

Segundo Chiavenato (2006) “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”, ou seja, é uma avaliação realizada mediante a qualidade de entrega de todo profissional dentro de uma organização. De acordo com Chiavenato (2006, p.) “A teoria das relações humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com aplicação de métodos científicos e precisos”.

Dessa maneira, a avaliação de desempenho é utilizada nos órgãos públicos. Sendo a Secretaria da Fazenda do Tocantins escolhida como campo de estudo que possibilitou a coleta de dados para compor o presente trabalho. O setor escolhido para a realização da amostragem a fim de avaliar o desempenho dos servidores da Secretaria da Fazenda do Tocantins, foi a Diretoria da cobrança e Recuperação de Créditos Fiscais. A sede não oferece nenhum conforto aos usuários, problemas no sistema, o atendimento está lento e, conseqüentemente, filas enormes têm se formado nas unidades do órgão em Palmas.

Para Dessier (2003), os líderes avaliam seus funcionários, pois essa ferramenta pode trazer importantes informações para decisões sobre promoções e aumento de salário, além do que é um método que pode auxiliar os mesmos, a traçar planos para corrigir eventuais deficiências e aprimorarem suas qualidades, sendo que as avaliações são muito úteis para o planejamento de carreira dos funcionários, oferecendo a eles uma oportunidade de rever sua carreira, sendo de grande relevância no desenvolvimento tanto pessoal como profissional.

Este trabalho se divide em dois capítulos: o primeiro trata do referencial teórico que apresenta conceitos de avaliação de desempenho, métodos de avaliação segundo autores como Chiavenato, Araújo, Oliveira etc, benefícios da avaliação de desempenho, e resultados alcançados. Por fim, foi realizada uma análise sobre

como acontece a avaliação de desempenho na organização e como é praticada na organização e tem as sugestões como pode melhorar na prática os processos da avaliação de desempenho e as considerações finais que apontam os resultados dessa pesquisa.

1.1 Problemas de Pesquisa

Todo o trabalho exercido pelos colaboradores administrativos do setor público é avaliado de alguma forma pois as avaliações fazem parte do dia a dia e de grande parte da organização. Portanto devido as mudanças na sociedade surge a necessidade de inovar os processos de trabalho dentro da organização.

Nestas considerações, visa-se responder a seguinte pergunta: Quais os resultados obtidos pela organização e as metas alcançadas após os métodos de avaliação de desempenho para os servidores administrativo da Secretaria da Fazenda do Tocantins.

1.2 Justificativa

Diante do cenário de profunda mudança e instabilidade econômica no setor público brasileiro, a avaliação de desempenho assume o papel muito importante de analisar e estudar o perfeito andamento de uma organização pública, assim como o ato de avaliar o desempenho dos colaboradores da Secretária da Fazenda do Tocantins para melhorar a prestação de serviço a população. Segundo Lucena: Dada a importância da avaliação de desempenho para o funcionamento eficaz do processo de Planejamento de Recursos Humanos, torna-se imprescindível que a organização disponha de um sistema de avaliação de desempenho que, dentre outras finalidades, possibilite identificar as competências da organização capazes de responderem às expectativas empresariais e colocá-las em posições ou cargos que estas competências. (LUCENA, 1999, p. 130). A avaliação de desempenho apresenta grande relevância nas diversas organizações, independentemente de seu ramo de atuação.

Para Chiavenato (2006, p. 402) “Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicada de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de

objetivos definidos” A melhoria no ambiente de trabalho está diretamente relacionada ao crescimento, aliada à perspicácia, à rapidez nas resoluções, aos talentos, capacidades e condutas. Outro conceito vem de encontro a opinião referente ao desenvolvimento, qual seja, “desenvolver qualidades no RH para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. (ARAÚJO, 2006, p. 94).

Por esse motivo que Ribeiro (2005, p. 10) explicita que: O treinamento e o desenvolvimento – juntamente com a função buscar e recolher os melhores profissionais para a empresa – encabeçam a área de recursos humanos que deve se preocupar em treinar os funcionários para o exercício de suas tarefas presentes e, também, realizar programas que visem ao desenvolvimento dos empregados, para um desempenho cada vez melhor no futuro. O conceito de avaliação de desempenho foi escolhido com o propósito de buscar métodos de desempenho individual e organizacional.

Pois para o setor público, a Secretaria da Fazenda em especial este estudo se faz necessário, para avaliar o desempenho da qual as pessoas aprendem, conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos, tendo em vista que é de maior relevância para a administração, e obter retorno com relação ao desempenho por meio de avaliações.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral mostrar os benefícios da avaliação de desempenho e sua importância para a organização da Secretaria da Fazenda do Tocantins.

2.2 Objetivos Específicos

- Mostrar os métodos de avaliação de desempenho e apontar qual método é o melhor a ser aplicado;
- Conhecer os resultados da avaliação de desempenho;

- Propor melhorias no ambiente de trabalho e no setor pesquisado.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar o objeto de estudo, serão abordados conceitos de avaliação de desempenho, métodos de avaliação segundo autores como Chiavenato, Araújo, Oliveira.

3.1 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (1999) a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário, portanto, mede os resultados, e acompanhamento de seus colaboradores para que os objetivos organizacionais almejado sejam alcançados. Chiavenato (1983, p. 191), “toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de alguma pessoa”.

De acordo com Bergamini (1979), a avaliação de desempenho exerce na empresa o papel de captar informações (dados) essenciais dos colaboradores para analisar num determinado período, o que pode ser feito para garantir o aproveitamento máximo de seus recursos humanos.

Segundo Tiffin (1969, apud BERGAMINI, 1979, p. 32), “a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho”.

No livro inglês chamado Merit Rating encontra-se uma definição de avaliação de desempenho onde diz que, “a avaliação do pessoal é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho [...]” (BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT, 1955, apud BERGAMINI, 1979, p. 32).

Chiavenato em seu livro Gestão de Pessoas cita um conceito de outro autor, que diz que “avaliação de desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo.” (SAMUEL apud CHIAVENATO. 2010, p. 241) Scott; Edwards (1972, apud BERGAMINI, 1979, p.32), acrescentam que “a avaliação

de desempenho preocupa-se com o nível habitual de desempenho no trabalho atual em determinado período a contar desde a última avaliação[...]”, e ainda podemos afirmar que ela consiste numa análise sistemática das características do trabalhador. Chiavenato (2006, p. 259) coloca que: a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

Segundo Pontes (1999, p. 26), um programa formal de Avaliação de desempenho deve ter como principais objetivos melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, através do comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa, além disso, deve gerar informações melhorando a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, estabelecendo um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho.

Por meio do programa de avaliação deve ser possível estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização, sendo estas orientadas constantemente sobre seus desempenhos tornando claro que os resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial. Um programa formal de Avaliação de Desempenho deve servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa, para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento e como instrumento propagador de programas de qualidade e conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade.

3.2 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste trabalho descrevem-se as diversas etapas de construção e implantação de um modelo de avaliação de desempenho em um órgão da Administração Pública

Federal e discute-se sua aplicabilidade a outras organizações. Implantar sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais têm sido um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos, mesmo nos países em que há farta produção científica e tecnológica disponível (conforme Abbad-OC,1994). Especialmente quando se examina o artigo de Grillo (1982), uma das poucas edições existentes, que analisa criteriosamente a experiência brasileira com avaliação de desempenho na administração pública e observa que as duas últimas estudadas por ele fracassaram totalmente. Tal situação deve-se, segundo o autor, a inúmeros fatores, como a associação direta entre avaliação de promoção funcional, a padronização e a centralização dos procedimentos, a falta de participação do avaliado no processo avaliativo, o despreparo das chefias para lidar com avaliação e transitoriedade das chefias, entre outros.

O sistema de avaliação de desempenho apresentado neste texto foi criado com o intuito de:

- valorizar o desempenho eficaz e identificar os problemas se as discrepâncias no desempenho;
- identificar as necessidades de treinamento de pessoal;
- identificar e remover os obstáculos e as restrições organizacionais ao desempenho eficaz;
- validar os procedimentos de seleção, acompanhamento, movimentação e colocação de pessoal;
- promover e aperfeiçoar programas e políticas de desenvolvimento de recursos humanos;
- aprimorar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho;
- subsidiar a aferição de mérito. O modelo foi construído com base no pressuposto de que, para fazer-se avaliações objetivas, livres de erros, justas e válidas, se deve analisar e emitir julgamentos, principalmente com relação à qualidade e a produtividades demonstradas pelo avaliado no desempenho das tarefas inerentes ao seu cargo ou posto de trabalho.

Nesse sentido, seria preciso que os instrumentos de avaliação contivessem descrições objetivas de comportamentos referentes às tarefas mais relevantes executadas pelo servidor.

3.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente. Além disso, a introdução do conceito de competência, compreendido como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo” levou à criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização:

3.3.1 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Para CHIAVENATO (1981) avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.

3.3.2 Métodos da Escala Gráfica

É o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

3.3.3 Método da Escolha Forçada

Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio e frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. As frases podem variar, porém basicamente existem duas formas de composição: 1- os blocos são formados por duas frases de significado positivo e de duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado. 2- Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

3.3.4 Método de Pesquisa de Campo

É feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (staff) em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora a Avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de staff em assessorar da maneira mais completa.

3.3.5 Métodos dos Incidentes Críticos

Baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

3.3.6 Método de Comparação aos Pares

Consiste em comparar dois a dois empregados de cada vez, e se anota na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho.

Pode-se ainda, utilizar fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.

3.3.7 Método de Frases Descritivas

É um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “s”) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “n”).

3.3.8 Método da Auto Avaliação

É o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Podem utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos.

3.3.9 Método de Avaliação por Resultados

Liga-se aos programas de Administração por Objetivos. Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Também Chiavenato (1981) propõe a Avaliação por objetivos: Neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociem os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu

agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua auto avaliação e discuti-la com o gestor.

Quando chega o momento do gestor comunicar a avaliação dos seus colaboradores, tanto um como o outro, têm consciência dos resultados que foram alcançados e se foram satisfeitos, ou não, os objetivos. Desta forma, o colaborador sabe de antemão o que se espera dele, e sabe se a avaliação que lhe foi atribuída é justa ou não, pois já recebeu previamente o feedback do seu gestor. Por outro lado, não poderá pôr em causa a avaliação dos colegas, pois os objetivos são negociados individualmente.

A política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os colaboradores e o gestor negociar mediante o alcance dos resultados esperados. Em todo e qualquer passo da Avaliação de Desempenho é fundamental que as informações sejam corretas e reais, para que se possa, ao final, obter resultados reais sobre os empregados.

Métodos Mistos: é muito comum organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos, recorrerem a uma mistura de métodos na composição do modelo de Avaliação de Desempenho.

Como se pode ver existem diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos 'as suas peculiaridades e necessidades'.

3.3.10 Avaliação 360 graus

Tendo em conta que neste método a avaliação é feita de forma circular o avaliado recebe retornos de todas as pessoas com quem ele tem relação, também chamados assim, participam na avaliação os seus pares, superior imediato, subordinados, clientes, fornecedores, ou seja, a maioria das pessoas que interagem com o avaliado, numa abrangência de 360° pois é um método bastante utilizado

pelas organizações que tem como objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais dos servidores públicos e o resultado final da avaliação 360 graus é que ela apresentar as informações ideais para a identificação de oportunidades do indivíduo.

3.3.11 Avaliação de competências

Trata-se da identificação de competências conceituais conhecimentos teóricos, técnicas habilidades e interpessoais atitudes necessárias para que determinado desempenho seja obtido.

3.3.12 Avaliação de competências e resultados

É a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.

3.3.13 Avaliação de potencial

Com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a recolocação dessas pessoas.

A variabilidade entre as formas de avaliar o desempenho humano dentro das organizações ocorre muitas vezes pela especificidade dos setores de cada empresa. Segundo Chiavenato (1998), é comum encontrar sistemas específicos, conforme o nível e as áreas de alocação de pessoal. Os sistemas atendem a cada objetivo específico e características do pessoal envolvido. Para avaliar o funcionário pode-se utilizar vários sistemas de avaliação ou estruturar cada um deles em um método de avaliação do desempenho.

Em cada empresa é necessário fazer as adequações do instrumento de avaliação para que se obtenham as informações corretas. Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: métodos das escalas gráficas,

método de escolha forçada, método da pesquisa de campo, método dos incidentes críticos, métodos mistos (Chiavenato, 1998).

O método de escala gráfica foi muito utilizado por ter sido considerado objetivo e simples. Porém, com os resultados, foi identificado que esse instrumento é subjetivo e avalia as pessoas e não o seu desempenho. O método é baseado em avaliações que contem características e fatores previamente estabelecidos pela organização. Esses fatores são graduados por meio da descrição de desempenho que vai de ruim a excepcional.

Para cada graduação são dados exemplos de comportamento esperados pelo funcionário em seus respectivos cargos. Normalmente são escolhidas dez características mais aplicáveis a um conjunto de cargo. Esse método ainda é utilizado nas empresas por ser de fácil entendimento e de aplicação simples. Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação e sua duração é rápida por proporcionar pouco trabalho durante o registro da avaliação. Porém esse instrumento não permite flexibilidade ao avaliar as características do avaliado porque o instrumento se restringe as competências que ele avalia (CHIAVENATO,1998).

4. BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Araújo (2006, p.152) destaca as vantagens proporcionadas pelo processo de avaliação de desempenho, como sendo:

- Situa as pessoas na estrutura organizacional;
- Possibilita a descoberta de talentos
- Auxilia o aprimoramento da qualidade de vida;
- Facilita o *feedback* às pessoas da organização;
- Incentiva a utilização de *coaching*;
- Auxilia o direcionamento de esforços da organização.

Por esse contexto, o processo de avaliação de desempenho refere à integração e dimensionamento das expectativas da empresa, que busca seus resultados em consequência do desempenho apresentado na manifestação objetiva e concreta da participação e contribuição dos colaboradores da organização. (OLIVEIRA, 2009)

Dessa forma, Lacombe e Heiborn (2003, p. 286) destacam que “essas avaliações destinam-se a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam”. Essas mudanças afetam tanto as pessoas como também as organizações. Daí que as organizações procuram “avaliar para evoluir”, e explorar o que é mais importante nos colaboradores, isto é, o conhecimento, a criatividade, a sensibilidade e o seu compromisso.

A avaliação de desempenho está sendo utilizada pelas organizações visando analisar o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades, isso devido á necessidade de melhoramento dos resultados organizacionais, tanto em relação ao crescimento da organização quanto em relação ao desenvolvimento profissional do colaborador.

A avaliação de desempenho originalmente foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial dos colaboradores, tratando-se de uma avaliação sistemática, elaborada pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores, que conheçam as tarefas realizadas pelo colaborador. Ela fornece aos colaboradores informações sobre o seu desempenho, de forma que possa aperfeiçoá-la sem diminuir a sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho reflete no sucesso da própria organização, pois, a organização ao se desenvolver, desenvolve pessoas e essas a organização. Daí que é uma característica mais óbvia a ser medida.

O objetivo da Avaliação do Desempenho é mais amplo que simplesmente avaliar o desempenho dentro da função, setor ou da organização, mas possui o fim de educar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho dos indivíduos.



5. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Massaches (1995) o resultado da avaliação de desempenho está no processo em si. Mediante o processo da avaliação é possível que o colaborador aperfeiçoe suas competências, identifique algumas mudanças em sua maneira de agir, mas para isso é necessário que o avaliador cite exemplos reais de comportamentos errados do profissional e mencione qual era a conduta esperada em cada situação.

Os resultados da avaliação produzem:

- Produtividades das equipes;
- Descobertas de novos talentos;
- Melhora o clima organizacional;
- Desenvolve potencialidades;
- Reafirma valores organizacionais;
- Motiva os colaboradores;
- Evita problemas de comunicação;

- Reconhecimento dos colaboradores;
- Estimula o trabalho em equipe;
- Fortalecimento das lideranças;
- Permite que todos recebam o feedback.

6. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES MASLOW

De acordo com Marras: A existência de hierarquia nas necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow explica-se da seguinte forma: os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínseca (o momento, o tipo de trabalho etc.) e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno. (MARRAS, 2000, pág. 34).

A pirâmide de Maslow é estruturada de forma a apresentar as diferentes necessidades das pessoas, organizando-as de acordo com sua predominância. Assim ao que refere Andrade e Amboni (2009, p.123) “a hierarquia das necessidades mostra que somente quando o indivíduo consegue suprir uma necessidade de um nível inferior é que surgem outras necessidades de níveis superiores”. Desse modo entende-se que dentro da escala de necessidades, uma é dependente da outra, sendo que para que haja uma necessidade superior a necessidade básica deve ter sido suprida.



Figura 1: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Robbins, 2007, p. 133.

Fisiológicas: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo. 2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. 3. Social: incluiu afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo. 4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima,

como status, reconhecimento e atenção. 5. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance de seu próprio potencial e autodesenvolvimento. (ROBBINS, 2007, p. 133).

Os dados para a identificação e análise da avaliação de desempenho no trabalho dos colaboradores administrativos da Diretoria da Cobrança e Recuperação de Créditos Fiscais da Secretaria Estadual da Fazenda se dará pela colaboração dos servidores e a partir do modelo criado por Maslow (1908 – 1970) que é de grande importância das necessidades dos fatores dessa dimensão que pode afetar a vida no trabalho e a do trabalhador.

Chiavenato (1981) define competências como as características das pessoas que dão a sustentação de vantagens competitivas, relacionadas ao trabalho gerencial e profissional, elas ajudam na organização e no objetivo estratégico do negócio. O desenvolvimento profissional não significa coagir os funcionários a adotar as metas da organização, nem sequer manipular seu comportamento. Muito pelo contrário, o desenvolvimento exige um relacionamento no qual cada um possa assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de seu próprio potencial de forma planejada e colocada em ação.

Assim, pode-se pensar na avaliação de desempenho por competências como um importante meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores e servir de estímulo nos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e para a organização.

7 METODOLOGIA

Conforme Silva (2001), metodologia é entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que o pesquisador deve vencer na investigação de um fenômeno. Inclui o planejamento da investigação, o desenvolvimento metodológico, a coleta e a tabulação de dados, a análise dos resultados a elaboração das conclusões e a divulgação de resultados.

8 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA

O presente trabalho foi um estudo de caso, pesquisa bibliográfica e o método de pesquisa descritiva de abordagem quantitativa que conheceu a opinião de (19) dezenove servidores administrativos da Diretoria da Cobrança e Recuperação de Créditos Fiscais da Secretaria Estadual da Fazenda. Com intenção de obter melhores resultados organizacionais, e medir o desempenho dos servidores na organização, a partir de métodos de avaliações de desempenho.

De acordo com Costa e Costa (2001), o estudo de caso é limitado a uma ou poucas unidades, que podem ser uma pessoa, uma família, um produto, uma instituição, uma comunidade ou mesmo um país, sendo uma pesquisa detalhista e profunda.

Já para Silva (2001), a pesquisa bibliográfica ocorre quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet

Em relação a pesquisa descritiva, Gil (1999) esclarece que as pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

9. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o método de observação para coletar dados e o instrumento de medida foi o questionário que proporcionou o envolvimento direto dos servidores em que cujas opiniões e comportamentos foi compreendido. A pesquisa refere-se a uma observação interligada com a disciplina de coletar resultados. Segundo Pontes (1999, p. 124) o método da avaliação por resultados: Visa estabelecer, de forma nítida, o que são resultados dentro de uma visão da organização como um todo. Deve existir uma definição dos objetivos, para saber se os funcionários estão realmente alcançando os resultados.

Além da existência de padrões de desempenho bem-conceituados, é necessário definir com cuidado o peso correspondente a cada objetivo ou indicado.

A utilização do método de avaliação dos resultados permite que a empresa compare os resultados que foram traçados para que o funcionário alcance, com os resultados conseguidos durante um determinado período. No quadro a seguir é descrito um modelo de Avaliação de Desempenho quando a empresa utiliza o método de avaliação por resultados. 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.

10. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Foi aplicado o questionário que proporcionou o envolvimento direto com os colaboradores administrativos da Diretoria de Cobrança e Recuperação de Créditos Fiscais. Aplicou-se o questionário para obter informações e comparar os dados obtidos na organização com os métodos teóricos apresentado no referencial teórico deste trabalho.

De acordo com Prodanov (2013), a técnica de observação direta extensiva ocorre através do questionário, do formulário, de medidas de opinião e de atitudes, história de vida, discussão em grupo, análise de conteúdo, testes, sociometria, pesquisa de mercado. Boente e Braga (2004) reforçam que na pesquisa qualitativa, muito comum nas ciências sociais e humanas, estabelecem-se qualidades a serem medidas. São consideradas as questões da pesquisa. Nesse tipo de pesquisa os instrumentos de medidas utilizados são entrevistas e questionários.

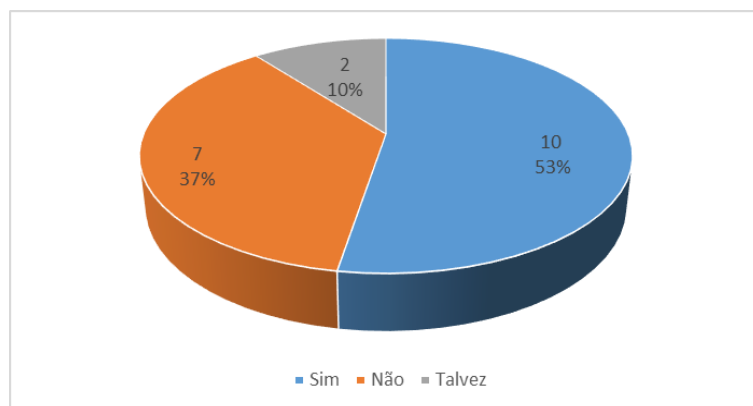
Assim, foi possível mostrar a importância da avaliação de desempenho para a organização e para os colaboradores. O universo da presente pesquisa foi no setor

da Diretoria de Cobrança e Recuperação de Créditos Fiscais da Secretária da Fazenda do Tocantins, na cidade de Palmas/TO.

A amostra foi feita por 19 colaboradores no dia 18 de fevereiro de 2019, e o instrumento de coleta de dados foi o questionário de avaliação de desempenho tratando de características técnicas e comportamentais, aplicado aos 19 colaboradores que fazem parte da equipe.

Segundo Lakatos e Marconi (1985) o questionário trata-se de um instrumento para recolher informação. É uma técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito a pessoas. Segundo os autores, podem ser classificadas quanto a sua forma da seguinte maneira: Podem ser simples, quando a pergunta é direcionada para determinado conhecimento que se quer saber ou abertas quando a resposta emite conceito abrangente. Podem conter perguntas abertas quando o interrogado responde com suas próprias palavras e, por isso, são difíceis de tabular e analisar. E também perguntas fechadas que englobam todas as respostas possíveis, sendo melhor de tabular. Perguntas duplas reúnem características de perguntas abertas e fechadas. (OLIVEIRA, 2005).

Gráfico 1: Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho?



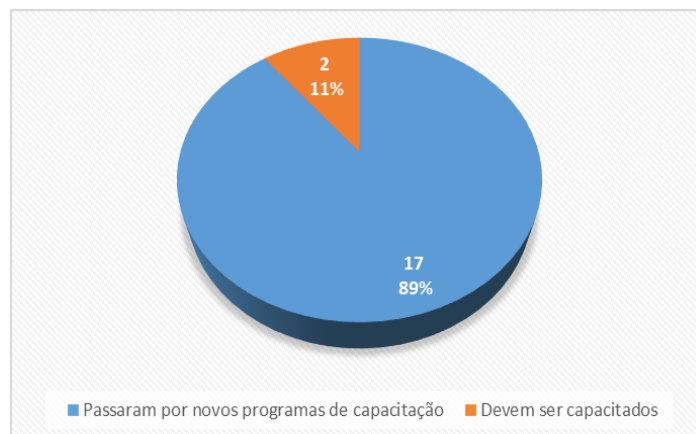
Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O gráfico 1 mostra que entre os dezenove colaboradores pesquisado, 53% dos que responderam os questionários marcaram a alternativa sim pois a avaliação de desempenho pode melhorar o ambiente de trabalho, 37% responderam que não e 10% ficou indeciso e marcaram talvez.

Sendo assim a maioria concorda que avaliação de desempenho pode melhorar o ambiente de trabalho através dela os colaboradores percebem que

avaliação de desempenho serve como instrumento de mudança para a organização e que traz grandes benefícios.

Gráfico 2: Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores?

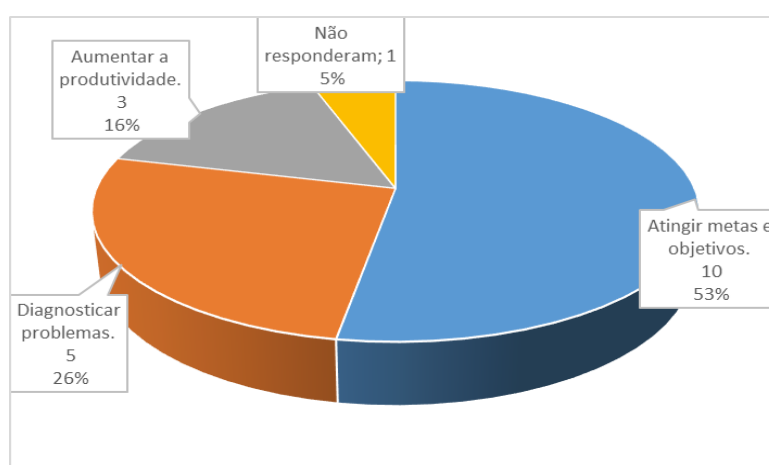


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Nota-se que dos dezenove colaboradores pesquisados, 89% marcaram que os novos colaboradores passarão por programa de capacitação e que 11% responderam que já devem ser capacitados.

Observa-se que a maioria dos colaboradores vê avaliação de desempenho como um processo contínuo de novos colaboradores que passaram por programas de capacitação, voltadas para a melhoria da organização e atendimento ao público.

Gráfico 3: Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização?

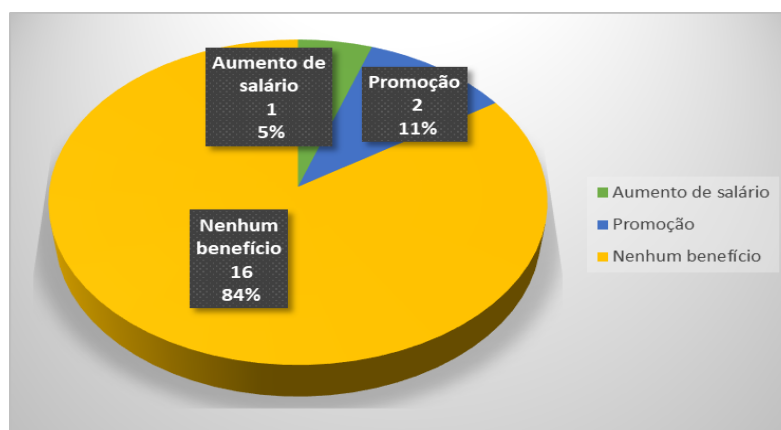


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O gráfico 3 mostra que dos dezenove colaboradores, 53% marcaram atingir as metas e objetivos já 26% responderam diagnosticar problemas 16% dizem que a importância é aumentar a produtividade e 5% não responderam.

A importância da avaliação de desempenho serve para melhorar o funcionamento eficiente para qualquer organização e atingir as metas e objetivos por meio da avaliação é possível identificar diversos pontos que necessitam de melhorias dentro de uma organização.

Gráfico 4: Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho?

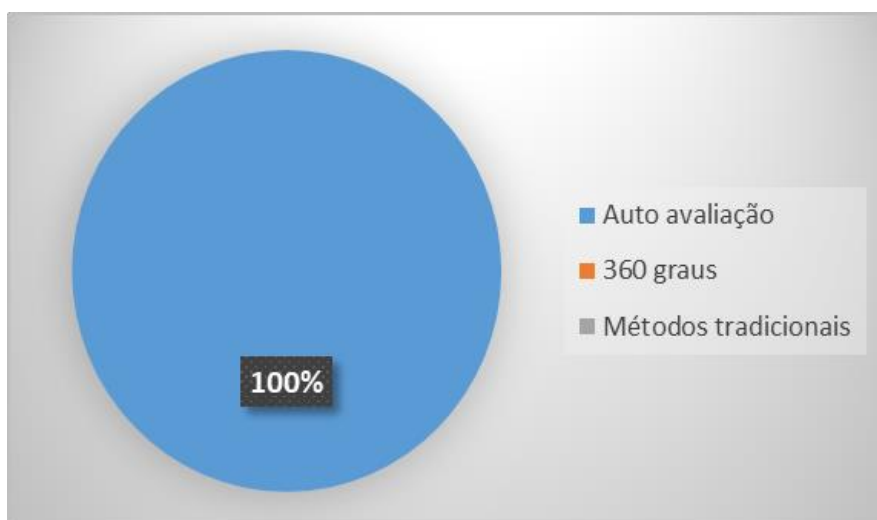


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

No gráfico 4 observa-se que dos dezenove colaboradores, 84% responderam que nunca receberam benefícios através da avaliação de desempenho que apenas 11% conseguiu ser promovido e 5% marcaram que tiveram um bom aumento de salário.

Pode-se dizer que a avaliação de desempenho da Secretária da Fazenda do Tocantins, não possui um processo motivacional que possa melhorar no comprometimento dos colaboradores devidos as metas e objetivos da organização dar entender que os benefícios da avaliação de desempenho não estarem sendo levado com seriedade e também nem com a importância da parte dos funcionários.

Gráfico 5: Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente?

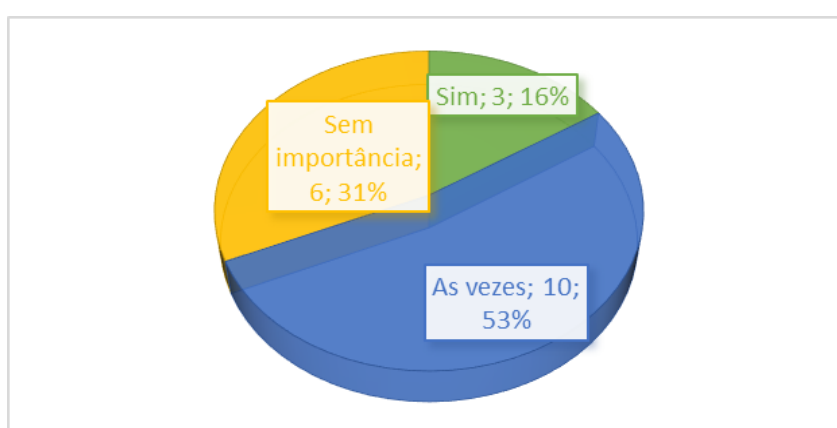


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

No gráfico 5, 100% dos colaboradores pesquisados responderam que é o método de auto avaliação, pois é o único método utilizado.

Observa-se que existem vários métodos de avaliação de desempenho que cada método pode ser um importante meio para identificar os talentos dos colaboradores, otimizando o trabalho em equipe e estimulando os esforços para alcançar resultados positivos, mudar de métodos ou ter o mínimo dois métodos é melhor para a organização.

Gráfico 6: Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho?

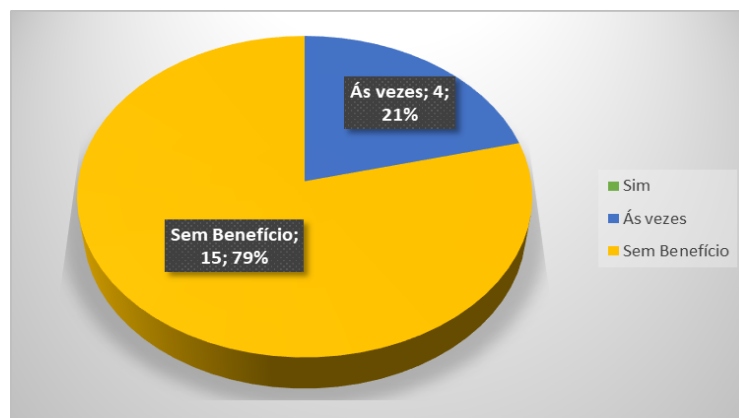


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Nota-se que entre os dezenove colaboradores, 53% dos responderam que infelizmente só procuram acesso dos resultados da sua avaliação as vezes, portanto 31% responderam que é sem importância os resultados da avaliação de desempenho e 16% que sim.

O objetivo do acesso aos resultados do próprio colaborador a respeito da sua avaliação é obter o comprometimento dos indivíduos desejados pela organização é melhorar o clima organizacional, estabelecer um clima motivacional e uma cooperação entre os membros da equipe.

Gráfico 7: O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções?

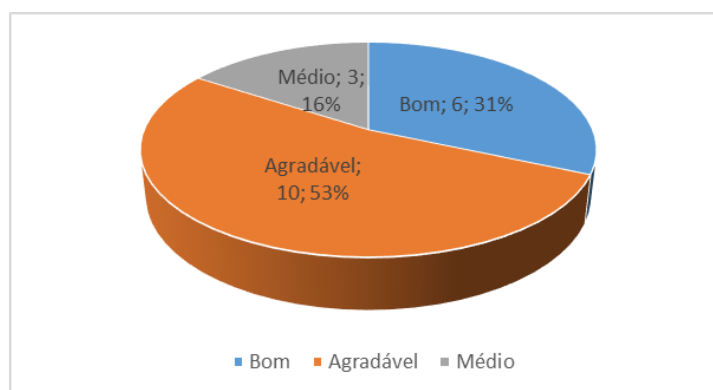


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Observa-se que dentre os dezenove colaboradores administrativos 79% responderam que não recebem nenhum benefício mesmo atingindo as metas impostas pela a organização enquanto 21% responderam as vezes recebem algum benefício.

Toda organização deve ter incentivos para os funcionários acerca de salários, bonificações, promoções e planejamento de carreira, trabalhadores motivados se sentem mais valorizados e produzem mais, para resolver problema é só com uma implementação de incentivos variáveis de acordo com o rendimento de cada indivíduo.

Gráfico 8: O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável?

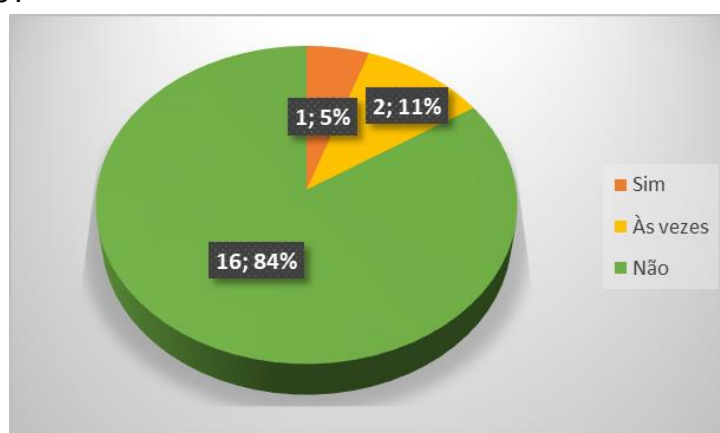


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Analisando o gráfico 8 mostra que entre os dezenove colaboradores pesquisados, 53% responderam que o convívio e a comunicação é agradável já 31% acreditam que é bom e 16% responderam que é médio o convívio e a comunicação.

Para a organização é fundamental estimular a integração dos funcionários pois é de grande estratégica para manter sua equipe unida e ter um bom convívio e comunicação interna entre si.

Gráfico 9: Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade?

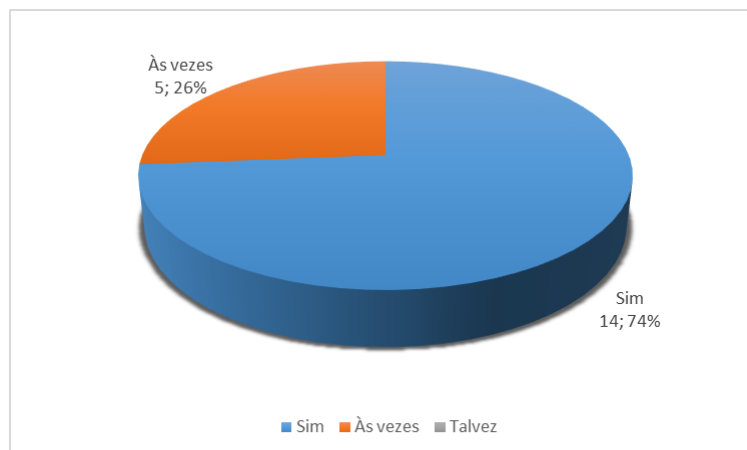


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Nota-se que entre os dezenove colaboradores pesquisados, 84% marcaram a resposta não, pois não interessam conhecer seus supervisores, 11% responderam que as vezes procuram conhecer melhor seu gerente de setor e 5% responderam que sim.

Analisando o gráfico 9 é de grande importância que os colaboradores conheçam melhor o gerente do seu setor portanto o gerente trabalha juntamente com sua equipe para garantir que os objetivos e metas sejam cumpridos, pois age como facilitador e coordenando a delegação de tarefas e também garante a comunicação e integração de sua equipe.

Gráfico 10: Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização?



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Pode-se observar que dentre os dezenove colaboradores, 74% responderam que sim a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante e 26% pensam que às vezes a avaliação de desempenho traz benefícios só para a organização.

Nota-se que a grande maioria acredita que a avaliação de desempenho é de grande importância que pode sim melhorar o clima organizacional, melhorar o desempenho das tarefas que visa identificar na atuação dos funcionários, como problemas de interação, supervisão e motivação e também servi como um importante meio para identificar os talentos dos servidores.

11. ANÁLISE DOS DADOS

Analisando os dados apresentados, observa-se a importância e os efeitos da avaliação de desempenho proporciona para o ambiente de trabalho

Para a organização e o setor pesquisado foi observado que a avaliação de desempenho é realizada apenas uma vez no ano, os dados mostraram que a maioria dos colaboradores da Secretária da Fazenda do Tocantins, que foram pesquisado através do questionário mostrou que a avaliação desempenho é compreendido como um processo que visa apenas verificar as metas e objetivos proposto a eles, pois todos os servidores são avaliados per seu chefe de setor que é o responsável por fazer a avaliação

Sendo assim foi possível notar que dos dezenove colabores, 60% não se preocupam muito com o acesso do resultado da sua avaliação de desempenho, contudo para Estoffelli (2001) a avaliação é o resultado da análise comparativa entre

desempenho esperado indicadores de resultados e o desempenho realizado resultado efetivo segundo Chiavenato (2006) o objetivo do acesso dos funcionários aos resultados das avaliações de desempenho é estabelecer os resultados das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização, obter o comprometimento das pessoas em relação melhorar a comunicação entre os meios hierárquicos dar orientação constante sobre o desempenho em busca de melhorias e estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da organização.

E possível notar que a Secretária da Fazenda do Tocantins não possui um processo de incentivos que contribui para ajudar no comprometimento dos colaboradores administrativos com as metas da organização

Com os resultados do questionário aplicado aos colaboradores foi possível identificar que 80% responderam que acreditam que a avaliação de desempenho pode melhorar sim o ambiente de trabalho e todo o clima organizacional

Para os colaboradores a avaliação de desempenho serve não apenas para resolver problemas ou atingir as metas mas sim deixar melhor o planejamento da organização pois a avaliação de desempenho serve como instrumento motivacional e de incentivos aos benefícios pelo desempenho eficiente apresentado.

12. PROPOSTA DE MELHORIAS PARA O AMBIENTE DE TRABALHO

Conforme apresentado, nota-se que a avaliação de desempenho é feita uma vez por ano, é recomendado para a organização que aumente o número de avaliações de desempenho.

Para que o setor da Diretoria da Cobrança e Recuperação de Créditos Fiscais possa trilhar um caminho de sucesso, é necessário que os colaboradores tenham um desempenho satisfatório e saibam como suas ações influenciam o dia a dia da organização.

É proposto para a organização, juntamente para o RH que leve mais a sério os incentivos para os servidores pois trabalhadores motivados se sentem mais valorizados e produzem mais contudo seria necessário uma implementação de um programa de incentivos motivacionais como um planejamento de carreira, bonificações, promoções e desenvolvimento de acordo com rendimento de cada indivíduo.

Contudo é recomendado para os avaliadores que levem em consideração os resultados da avaliação de desempenho e verificar as áreas que precisam de pequenas mudanças e identificar as causas do desempenho deficiente para possibilitar uma solução mais rápida.

Sugerem-se aos avaliadores que tenham algumas habilidades nesse grande processo tais como: usar de empatia, agir como imparcialidade, ter uma boa comunicação, comprometimento fornecer feedback e foco nos resultados também aproveitar o melhor do potencial de cada pessoa, detectando como ela pode melhorar, traçando metas e objetivos para isso.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi verificar como a avaliação de desempenho pode melhorar o ambiente interno da organização. Que tal objetivo foi alcançado por pesquisa aplicada com os colaboradores da Diretoria de Cobrança e Recuperação de Créditos Fiscais. O objetivo da avaliação de desempenho, conforme foi mostrado no estudo de caso é essencial para identificar competências comportamentais e as técnicas que precisam ser melhorados e quais devem permanecer mantidas. A avaliação de desempenho é realizada anualmente por meio de preenchimento de um questionário aplicado aos colaboradores para saber se estão alcançando as metas impostas pela organização.

O problema da pesquisa mostrou a situação do setor da Secretária da Fazenda que é a Diretoria da Cobrança e Recuperação de Créditos Fiscais por ser um setor que lida diretamente com o público requer mais eficiência e agilidade nos serviços prestados à população.

Assim a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão que é responsável por alinhar metas para o desenvolvimento do colaborador no local de trabalho.

O questionário aplicado aos colaboradores conseguiu mostrar que novos métodos de avaliações podem medir o desempenho dos colaboradores visando o progresso funcional e melhorando a qualidade nos serviços.

O estudo trouxe resposta a partir de dados apurados, onde o servidor administrativo mostrou-se compreensivo às devidas mudanças nos processos de avaliação de desempenho e de ter um bom convívio com os colegas de trabalho. Conclui-se que avaliação de desempenho pode sim melhorar o clima organizacional e resolver diversos problemas.

REFERÊNCIAS

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

BERGAMINI, Cecília.W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Trad. José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

CHIAVENATO, I. - **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1999.

CHIAVENATO, I- **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos** organização. São Paulo:Manoele, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

MAIA, Francisco de Assis. **Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos** .14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. **Metodologia do trabalho científico**. Rio de Janeiro – Forence, 2002.

OLIVEIRA, Djalma P.R. - **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial excelência** – Rio de Janeiro:Qualitymark Ed: ABRH Nacional, 2000.

<https://docplayer.com.br/1782563-Avaliacao-de-desempenho-analise-e-motivacao-para-o-conhecimento-pratica-e-comprometimento-do-funcionario.html> Acesso em: 10 de novembro de 2018.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

- 1) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

☒ Sim
☐ Não
☐ Talvez

- 2) Como é realiza o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

☒ Passaram por novos processos de capacitação
☐ Devem ser capacitados

- 3) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

☒ Atingir metas e objetivos
☐ Diagnosticar problemas
☐ Aumentar a produtividade

- 4) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

☐ Aumento de salário
☐ Promoção
☒ Nenhum benefício

- 5) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

☒ Auto avaliação
☐ 360º
☐ Métodos Tradicionais

6) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

7) O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções?

- ☐ Sim
- ☒ Às vezes
- ☐ Sem Benefício

08) O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09) Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10) Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07) O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☒ Às vezes
- ☐ Sem Benefício

08) O convívio e a comunicação com colegas de trabalho é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09) Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10) Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realiza o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☐ Passaram por novos processos de capacitação
- ☒ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05)Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07)O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☒ Às vezes
- ☐ Sem Benefício

08)O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09)Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10)Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360°
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07) O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08)O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
- ☐ Agradável
- ☒ Médio

09)Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10)Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01)Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02)Como é realiza o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ (x) Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ () Devem ser capacitados

03)Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ (x) Atingir metas e objetivos
- ☐ () Diagnosticar problemas
- ☐ () Aumentar a produtividade

04)Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ () Aumento de salário
- ☐ () Promoção
- ☒ (x) Nenhum benefício

05)Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ (x) Auto avaliação
- ☐ () 360º
- ☐ () Métodos Tradicionais

06)Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ (x) Às vezes
- ☐ () Sem importância
- ☐ () Talvez

07)O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ () Sim
- ☐ () Às vezes
- ☒ (x) Sem Benefício

08)O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ () Bom
- ☒ (x) Agradável
- ☐ () Médio

09)Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ () Sim
- ☐ () Às vezes
- ☒ (x) Não

10)Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ (x) Sim
- ☐ () Às vezes
- ☐ () Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ (x) Sim
- ☐ () Não
- ☐ () Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ (x) Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ () Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ (x) Atingir metas e objetivos
- ☐ () Diagnosticar problemas
- ☐ () Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ () Aumento de salário
- ☐ () Promoção
- ☒ (x) Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ (x) Auto avaliação
- ☐ () 360º

☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
☐ Sem importância
☐ Talvez

07) O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
☐ Às vezes
☒ Sem Benefício

08) O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
☒ Agradável
☐ Médio

09) Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
☐ Às vezes
☒ Não

10) Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
☐ Às vezes
☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☐ Sim
- ☒ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☐ Passaram por novos processos de capacitação
- ☒ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☒ Promoção
- ☐ Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☐ Às vezes
- ☒ Sem importância
- ☐ Talvez

07) O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08) O convívio e a comunicação com colegas de trabalho é agradável.

- ☒ Bom
- ☐ Agradável

() Médio

09) Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

() Sim

(x) Às vezes

() Não

10) Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

() Sim

(x) Às vezes

() Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

(x) Sim

() Não

() Talvez

02) Como é realiza o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

(x) Passaram por novos processos de capacitação

() Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

(x) Atingir metas e objetivos

() Diagnosticar problemas

() Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07) O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08) O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09) Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10) Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07)O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08)O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09)Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10)Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01)Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07) O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08) O convívio e a comunicação com colegas de trabalho é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09) Procura conhecer melhor as pessoas que trabalham sob sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes

☒ Não

10) Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

☒ Sim

☐ Às vezes

☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

☒ Sim

☐ Não

☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

☒ Passaram por novos processos de capacitação

☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

☒ Atingir metas e objetivos

☐ Diagnosticar problemas

☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

☐ Aumento de salário

☐ Promoção

☒ Nenhum benefício

05)Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07)O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08)O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09)Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10)Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os

colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360°
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07) O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08)O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09)Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10)Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01)Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02)Como é realiza o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ Devem ser capacitados

03)Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒) Atingir metas e objetivos
- ☐) Diagnosticar problemas
- ☐) Aumentar a produtividade

04)Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐) Aumento de salário
- ☐) Promoção
- ☒) Nenhum benefício

05)Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒) Auto avaliação
- ☐) 360º
- ☐) Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒) Às vezes
- ☐) Sem importância
- ☐) Talvez

07)O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐) Sim
- ☐) Às vezes
- ☒) Sem Benefício

08)O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐) Bom
- ☒) Agradável
- ☐) Médio

09)Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐) Sim
- ☐) Às vezes
- ☒) Não

10)Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒) Sim
- ☐) Às vezes

☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins.

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07)O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08)O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09)Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10)Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07) O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08) O convívio e a comunicação com colegas de trabalho é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09) Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10) Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realiza o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05)Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07)O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08)O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09)Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10)Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☐ Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07)O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08)O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09)Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10)Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01)Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não

☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ Passaram por novos processos de capacitação
☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
☐ Diagnosticar problemas
☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
☐ Promoção
☒ Nenhum benefício

05) Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
☐ 360°
☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
☐ Sem importância
☐ Talvez

07) O colaborador que atinge as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
☐ Às vezes
☒ Sem Benefício

08) O convívio e a comunicação com colegas de trabalho é agradável.

- ☐ Bom
☒ Agradável
☐ Médio

09) Procura conhecer melhor as pessoas que trabalham sob sua responsabilidade.

- ☐ Sim

- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10) Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso superior de tecnologia em Gestão Pública que estou realizando na Secretaria da Fazenda do Tocantins

O questionário a seguir tem como objetivo de diagnosticar os problemas do setor pesquisado e mostrar a importância da avaliação de desempenho para os colaboradores na organização e saber se os servidores estão atingindo as metas impostas pelo gerente do setor e o sigilo da sua participação será mantido. Conto com a sua colaboração.

01) Existe algo que precisa ser melhorado na organização através da avaliação de desempenho.

- ☒ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

02) Como é realizado o processo de treinamento após o ingresso de novos servidores.

- ☒ Passaram por novos processos de capacitação
- ☐ Devem ser capacitados

03) Qual a importância da avaliação de desempenho para a organização.

- ☒ Atingir metas e objetivos
- ☐ Diagnosticar problemas
- ☐ Aumentar a produtividade

04) Já receberam alguns benefícios da avaliação de desempenho.

- ☐ Aumento de salário
- ☐ Promoção
- ☒ Nenhum benefício

05)Qual método de avaliação de desempenho é usado atualmente.

- ☒ Auto avaliação
- ☐ 360º
- ☐ Métodos Tradicionais

06) Você tem acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

- ☒ Às vezes
- ☐ Sem importância
- ☐ Talvez

07)O colaborador que atingir as metas impostas pela organização tem algum direito de ganhar prêmios, bônus e promoções.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Sem Benefício

08)O convívio é a comunicação com colegas de trabalhos é agradável.

- ☐ Bom
- ☒ Agradável
- ☐ Médio

09)Procura conhecer melhor as pessoas que trabalha sobre a sua responsabilidade.

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☒ Não

10)Você concorda que a avaliação é uma ferramenta muito importante para a organização.

- ☒ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Talvez