



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLOGICA, INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO TOCANTINS CAMPUS PALMAS – IFTO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

RAYANA SIQUEIRA DA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO IFTO – CAMPUS
PALMAS**

**PALMAS
2022.**

RAYANA SIQUEIRA DA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO IFTO – CAMPUS
PALMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca Examinadora do CST em Gestão Pública como exigência final para obtenção do título de tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins Campus - Palmas.

Orientadora: Prof. Mestre Ana Carolina Nogueira Falcão.

.

**PALMAS – TO
2022.**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins

S586a Silva, Ryana Siqueira da
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO IFTO –
CAMPUS PALMAS / Ryana Siqueira da Silva. – Palmas, TO, 2022.
44 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública)
– Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins,
Campus Palmas, Palmas, TO, 2022.

Orientador: Me. Ana Carolina Nogueira Falcão

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão de Pessoas. 3. Campus
Palmas. I. Falcão, Ana Carolina Nogueira. II. Título.

CDD 350

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins
de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a).

RAYANA SIQUEIRA DA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO IFTO – CAMPUS
PALMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca Examinadora do CST em Gestão Pública como exigência final para obtenção do título de tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins Campus - Palmas.

Orientadora: Prof. Mestre Ana Carolina Nogueira Falcão.

Aprovada em ____/____/____,

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mestre Ana Carolina Nogueira Falcão
IFTO – Palmas

Prof. Especialista Luiz Antônio Lopes Toledo
IFTO – Palmas

Prof. Especialista Priscila Studart Coelho
IFTO - Palmas

**PALMAS – TO
2022.**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e a minha família que me ajudou, me apoiou e me estimulou sempre que precisei.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar força e coragem para prosseguir em mais uma etapa da minha vida.

A minha orientadora, Prof. Mestre Ana Carolina Nogueira Falcão, pela orientação, paciência e dedicação na elaboração deste trabalho.

Aos demais professores que tive o prazer de conhecer ao longo do Curso de Gestão pública.

A todos da minha família e os meus amigos pelos momentos de convívio, apoio e incentivo. A todos que, de alguma forma, me ajudaram a vencer este desafio.

RESUMO

Diante do cenário que vivemos e enfrentamos, o desempenho e compromisso das equipes reflete diretamente nos resultados da organização. A avaliação de desempenho é uma ferramenta usada pelos profissionais de recursos humanos e/ ou gestão de pessoas, para analisar as performas de cada servidor em sua atuação individual ou departamento da organização. Esse tipo de pesquisa leva a percepção da realidade e produtividade dos colaboradores dentro da instituição

O trabalho ocupa um espaço muito importante na vida dos indivíduos, ou seja, quase todo mundo trabalha e uma grande parte da vida é passada dentro do ambiente de trabalho, apresentando atualmente uma característica peculiar e o fato de que as pessoas começam a ingressar no mercado de trabalho cada vez mais jovens. Nesse contexto, as pessoas passam a assumir uma importância cada vez maior nas organizações, onde a valorização do ser humano e suas relações de trabalho consistem em um diferencial onde o motivo é ter a capacidade de manter as pessoas satisfeitas e motivadas, proporcionando assim um melhor desempenho profissional.

As pessoas costumam passar a maior parte do dia no seu ambiente profissional. Com isso, grande parte do que acontece lá irá influenciar no seu comportamento, rendimento e principalmente na sua saúde. Um ambiente corporativo de qualidade proporciona segurança, motivação, e desenvolvimento pessoal e profissional para este servidor. Um profissional satisfeito com a organização lhe deixa mais motivado, produtivo, criativo, saudável e inovador, promovendo assim mais resultados e produtividade para a instituição.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. IFTO Campus Palmas. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Given the scenario we live and face, the performance and commitment of the teams directly reflects on the results of the organization. Performance evaluation is a tool used by human resources and/or people management professionals to analyze the performance of each server in their individual performance or organization department. This type of research leads to the perception of the reality and productivity of employees within the institution

Work occupies a very important space in the lives of individuals, that is, almost everyone works and a large part of life is spent within the work environment, presenting currently a peculiar characteristic and the fact that people begin to enter the job market increasingly young. In this context, people start to assume an increasing importance in organizations, where the valorization of the human being and their work relationships consist of a differential where the reason is to have the ability to keep people satisfied and motivated, thus providing a better professional performance.

People usually spend most of the day in their professional environment. With this, much of what happens there will influence your behavior, performance and especially your health. A quality corporate environment provides security, motivation, and personal and professional development for this server. A professional satisfied with the organization makes him more motivated, productive, creative, healthy and innovative, thus promoting more results and productivity for the institution.

Keywords: Performance evaluation. IFTO Palmas Campus. People management.

LISTA DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
QVT	Qualidade de Vida
DASP	Departamento de Serviço Público
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
IFTO	Instituto Federal do Tocantins
GRH	Gerente de Recursos Humanos
GRI	Gerente de Relações Industriais
RH	Recursos Humanos
CFB	Constituição Federal do Brasil
DE	Dedicação exclusiva
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão de pessoas na administração pública	13
2.2 A Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil	15
2.3 Comparação do setor público e privado	18
2.4 Gestão de pessoas	20
2.5 Gestão por competência	22
2.6 Competências organizacionais	22
2.7 Competências técnicas:	23
2.8 Competências comportamentais:	23
2.9 Remuneração por competências:	24
2.10 Gestão por competência ou gestão por desempenho?	24
2.11 Qualidade de vida no trabalho	25
2.12 Clima organizacional	27
3 METODOLOGIA	31
3.1 Classificação da pesquisa	31
3.2 Natureza de pesquisa	32
3.3 Abordagem do problema	32
3.4 Objetivo de estudo	32
4 Apresentação da análise de dados	34
4.1 Procedimento de coleta	34
4.2 Instrumentos de coleta da pesquisa	34
5 Considerações Finais	35
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é um método que se utiliza diversas ferramentas para acompanhar o processo de avaliação e obter informações precisas sobre os servidores, para a realização de planos e ações estratégicas diretivas para o desenvolvimento e evolução da equipe e organização.

A avaliação, ela nos leva de uma forma flexível e estratégica a tomar as decisões corretas sobre as promoções, realocações ou mesmo as demissões. A avaliação de desempenho tem como objetivo de dar uma oportunidade para a melhoria do servidor, e é importante para os servidores e para a instituição os feedbacks após o processo de avaliação, em sequência dar as devidas orientações para o desenvolvimento de cada profissional.

Podemos perceber que a cultura organizacional influencia nas atitudes e os comportamentos dos servidores, ao mesmo tempo na forma como a equipe interage em seu ambiente de trabalho. Não menos importante, ressaltamos que o clima organizacional é um indicador de motivação, desenvolvimento e satisfação de cada indivíduo dentro da instituição, pois o grau de satisfação do servidor gera o desenvolvimento em conjunto com a organização.

Diante do cenário que vivemos e enfrentamos, o desempenho e compromisso das equipes reflete diretamente nos resultados da organização. A avaliação de desempenho é uma ferramenta que deve ser usada não só pelos profissionais de recursos humanos ou gestão de pessoas, podendo ser utilizada também pelos líderes de equipes que podem ter os conhecimentos e analisar as performas de cada servidor em sua atuação individual ou área/departamento da organização. Esse tipo de pesquisa leva a percepção da realidade e produtividade dos colaboradores dentro da instituição.

Esta pesquisa foi realizada sobre avaliação de desempenho dos servidores IFTO – Campus Palmas, onde analisamos as competências, conhecimento, motivação, experiências, liderança, efetividade e diversos outros termos que estão sempre interligadas com a produtividade e resultados dos servidores. Falar sobre liderança, tem sido um desafio por estar relacionados a motivação e desempenho dos colaboradores e servidores. A liderança de pessoas tem uma participação com responsabilidade perante a sociedade, é importante levar em consideração o seu

caráter, personalidade e suas características que levam as atitudes e suas tomadas de decisões.

1.1 PROBLEMA

Avaliação de desempenho tem sua real importância para as organizações tanto públicas quanto as privadas, pois é uma das formas em que os colaboradores e servidores correspondem ao estado de satisfação ou insatisfação, que repercute em sua produtividade.

Mediante a avaliação de desempenho dos colaboradores e servidores é possível identificar e avaliar a produtividade de cada indivíduo, analisar a efetividade, conhecer e identificar novos talentos, e esse tipo de processo nos permite repassar aos avaliados os devidos feedbacks sobre os resultados, e entre outros pontos relevantes que podem contribuir para a elaboração de medidas e treinamento com objetivo em sanar as dificuldades e problemas e garantir o crescimento em conjunto.

Foi interessante conhecer a funcionalidade das organizações. Saber como a organização faz para alcançar seus objetivos? Como é realizado o trabalho de desenvolvimento da organização e dos seus servidores? Como desempenham seus trabalhos? Como são avaliados? e o reconhecimento sobre a produtividade de cada servidor e como é realizado?

1.2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa foi realizada sobre avaliação de desempenho que teve como objetivo analisar a organização na forma em como funciona o desenvolvimento do trabalho, as condições, as ferramentas e a qualificação que levam a motivação dos colaboradores e a sua melhor produtividade na organização. Sabendo-se que, diante desta pesquisa tivemos a percepção de como acompanhar o comprometimento dos servidores com a instituição. Proporcionando também o crescimento e desenvolvimento dos envolvidos.

Essa pesquisa teve como finalidade conhecer sobre a avaliação de desempenho e motivação dos seus servidores, em saber como executa as atividades tanto de seu trabalho quanto no desenvolvimento na vida pessoal, e também trazer relevância a outros interessados no tema de forma geral, transmitindo conceitos e técnicas de forma simples e objetiva.

“É um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem consideráveis válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (SCHEIN apud LUZ, 2003, p. 15)

Partindo dessa apresentação, essa pesquisa buscou compreender a necessidade das avaliações de desempenho dos servidores do IFTO-Campus Palmas e como a instituição reage a tais comportamentos físicos e psicológicos que não condizem com a organização. Através desta análise a organização teve como objetivo revisar as práticas e suas políticas, estruturas, sistemas, processos, e valores que estimulam a produtividade, compromisso e responsabilidade dos servidores da organização.

Dessa forma, esta pesquisa foi relevante, porque aborda um tema de grande importância e abre portas para outros tipos de pesquisa nesta mesma área, possibilitando a aplicação de novas estratégias e planejamento que irão de encontro a presentes e futuros problemas que ponderam ser percebidos durante a pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

- ❖ Analisar a importância da avaliação de desempenho dos servidores do IFTO – Campus Palmas – TO.

1.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Identificar se no IFTO há avaliação de desempenho dos servidores na instituição.
- ❖ Especificar as ferramentas de avaliação utilizadas pelos gestores do IFTO.
- ❖ Verificar as ações desenvolvidas no Campus Palmas relacionada a avaliação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas na administração pública

Gestão de pessoas na administração pública sempre são vistas com dificuldades e má administração, e também no que se refere à formação dos seus principais gestores.

Na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do serviço público e do Departamento de Serviço Público – DASP realizaram a criação de um serviço público profissional no Brasil. Segundo Pires et al (2009), a edição do Decreto – Lei 1.713 de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo estatuto dos funcionários públicos e civis da união, pois foi uma de suas primeiras tentativas de regularização das relações entre estado e servidores. Depois disso o congresso nacional, adotou um regime jurídico único para toda a administração, e é onde houve a criação da Lei nº 8.112/90.

A Constituição Federal Do Brasil de 1988, ao aderir o regime jurídico único iniciou uma forma de tratamento a fim de proporcionar um melhor trabalho e desempenho de suas atividades a todos os servidores da administração direta e indireta.

Segundo referência, servidores públicos são todos os agentes públicos que se vinculam a administração pública, direta ou indireta, do estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia (MEIRELLES 2008).

Observa-se, que alguns conceitos podem influenciar a forma em que os agentes atuam em suas atividades laborais, a forma que os servidores são geridos reflete diretamente em sua produtividade e motivação profissional, e muitas das vezes até mesmo a forma em que são remunerados em suas funções, então se estabelece um estilo de políticas públicas. Neste caso é importante lembrar que existem dois tipos de estratégia no processo decisório por parte dos gestores, que é estabelecer o desempenho e gerir a competência e os talentos para os cargos determinados em cada departamento.

Segundo Muñoz (1971), os princípios da administração pública nada mais é que os conceitos e atuações que foram sendo adaptadas conforme o passar do tempo,

cuidadosamente às condições culturais e psicológicas das relações humanas da atividade administrativa.

A administração pública é referenciada como “ciência que serve para designar sistemas de pensamento e práticas que incluem não somente proposições descritivas, mais também normativas” (HAIG JAMES, 1962, p. 59). A administração pública ocorre quando há uma série de decisões nas organizações, o que nos leva a entender que “a administração pública é essencialmente uma disciplina pratica” (HAIG JAMES, 1962, p. 59).

O objetivo da administração pública, atualmente, é tentar melhorar as práticas e atitudes do governo na tomada de decisão para melhor atender a sociedade nos interesses e necessidades públicas e de seus servidores. Daí a importância da administração pública correta e de competência para administrar esses interesses e saber harmonizar a comunicação entre teoria e prática.

Além de todo o trabalho administrativo, comunicação e as tomadas de decisões, elementos como a sensibilidade e, as habilidades, as competências, propósitos, objetivos, metas e diversos outros elementos, também fazem parte de como o indivíduo se comporta e se capacita.

De acordo com Santos (2006) e Lima (2007), os princípios da gestão pública referenciada na Constituição Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988 no Art. 37.

- ❖ Excelência dirigida ao cidadão – dá sentido e direção aos princípios constitucionais da administração pública e estabelece atenção prioritária ao cidadão e as suas formas de representação.
- ❖ Legalidade – os órgãos e as entidades públicas devem obediência estrita a lei.
- ❖ Moralidade – a gestão pública deve pautar-se em um código moral de aceitação pública.
- ❖ Impessoalidade – não admite tratamentos diferenciados, sendo todos exigidos e atendidos da mesma maneira.
- ❖ Publicidade – todos os atos e os fatos da administração pública são públicos.
- ❖ Eficiência – diferentemente da eficiência considerada no setor privado, a eficiência do setor público pressupõe ações e atividades que contribuam para o bem comum, não apenas para qualidade aliada a redução de custo.
- ❖ Finalidade – interesse público.

- ❖ Continuidade – os serviços não podem parar.
- ❖ Indisponibilidade – Estado detém bens e direitos públicos.
- ❖ Igualdade – os cidadãos são iguais perante a lei.

Dessa mesma forma, devem-se estabelecer os seus princípios não se esquecendo da transparência, para expor seus atos, fatos e tudo que forem realizando na administração para conhecimento e controle da população. Jamais deixando esquecer que a administração cuida necessariamente dos interesses públicos da sociedade como um todo.

2.2 A Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil

De acordo com MARRAS (2002, p.26), citado por FIDELIS (2009, p.21), podemos destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de RH:

1ª Fase - Contábil (antes de 1930):

Nas três primeiras décadas foram realizadas 28 greves no Rio de Janeiro e em São Paulo. Não havia legislação que disciplinasse o capital x trabalho. A base era industrial, entretanto 80% da população vivia no campo. A preocupação estava no controle de frequência e faltas, pagamentos, admissão e demissão de pessoal.

2ª Fase – Legal (de 1930 a 1950):

Período caracterizado pelo início da gestão burocrática e legalista das pessoas. Os primeiros Departamentos de Pessoal surgiram nos EUA no início do Séc. XX e no Brasil na década de 30. A partir de 1930, o governo de Getúlio Vargas percebeu o mal-estar da classe operária, identificou as causas da inquietação e legislou a favor do trabalhador brasileiro, com ações como:

- ❖ Estímulo das bases do sindicalismo;
- ❖ Organização do Departamento Nacional do Trabalho;
- ❖ Criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio;
- ❖ Instituição da Carteira Profissional;
- ❖ Regulamentação do Horário de Trabalho no Comércio e na Indústria;
- ❖ Concessão de Férias;

- ❖ Instituição das comissões mistas de conciliação;
- ❖ Estabelecimento de condições de trabalho de menores na indústria;
- ❖ Em 1943, surge a CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas e a reformulação da Carteira Profissional.

As empresas e as entidades públicas precisaram se organizar para responder às exigências governamentais e criaram em suas estruturas uma unidade administrativa conhecida como Seção de Pessoal. Surgiu então a figura do Chefe de Pessoal (geralmente advogado ou contador), para cuidar das rotinas trabalhistas, dos registros, anotações, obrigações, direitos e deveres do trabalhador. Administrava-se papéis e não pessoas, que eram consideradas mão de obra barata e abundante. Com suas ações, Getúlio Vargas, conseguiu abafar os movimentos trabalhistas construindo uma legislação considerada paternalista.

3ª Fase – Tecnicista (de 1950 a 1965)

Com a chegada das multinacionais, a indústria automobilística inicia a implantação do modelo americano de Gestão de Pessoas que também abrangeu a área pública. É criado o Departamento de Relações

Industriais com a figura do GRI – Gerente de Relações Industriais, com leve visão humanista, modificando a qualidade das relações entre capital e trabalho. O setor de recursos humanos passa a operacionalizar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, entre outros.

4ª Fase – Administrativa (de 1965 a 1985)

Período da ditadura militar em que as relações de trabalho são tensas, quando nasce um movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. Surge o GRH – Gerente de Recursos Humanos, mas em função dos conflitos muitas empresas optam por advogados para o cargo. Aceleraram-se as mudanças tecnológicas na produção (habilidades específicas para lidar com o novo maquinário), nos escritórios, aumentam a economia, a eficiência, surge a gestão participativa, o planejamento estratégico, o controle total da qualidade, alterando a forma de gerenciar pessoas.

5ª Fase – Fase Estratégica (de 1985 até os dias atuais)

Na década de 1990, com o governo Collor, houve queda acentuada no nível de empregos e salários. Para sobreviver à crise as empresas utilizaram como estratégia enxugar seus organogramas, horizontalizar os níveis estratégicos e terceirizar algumas de suas funções. Veio a preocupação em longo prazo e o GRH passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

No fim da década de 1990 começa a ter forma a ideia de gestão de pessoas em lugar de Administração de Recursos Humanos, em que:

- ❖ A relação entre empresa e empregados repercute nos resultados obtidos pela empresa;
- ❖ A proposta é de uma administração menos rígida, escritórios sem divisórias, organogramas mais flexíveis;
- ❖ Empregados são estimulados a tomar decisões, avaliar supervisores, participar de soluções de conflitos através do diálogo entre empregador/empregados.
- ❖ O Gestor de pessoas assume o papel de consultor especializado, com visão generalista e atuação em parceria pelo desenvolvimento e motivação do pessoal, buscando resultados.

Santos (2006), elaborou um quadro comparativo com as diferenças básicas entre administração pública e privada, permitindo fazer uma reflexão das implicações práticas de gerenciamento.

Aspectos	Administração Pública	Administração Privada
Político	Funcionamento e resultados, bons ou maus, tem impacto político. O processo decisório sofre fortes intervenções políticas.	Há autonomia decisória. O impacto político é menor.

Econômico	Orientada pelo bem estar social. Output em grande parte não é mensurável. Organizações não competitivas com o mercado. Rentabilidade dispensável (custo benefício).	Orientada pelo lucro. Output mensurável. Organização competitiva. Rentabilidade vital para o crescimento e sobrevivência.
Organizacional	Grandemente afetada e dirigida por forças externas. Objetos econômicos e sociais. Alto grau de interdependência entre as organizações. Órgãos com funções múltiplas e concomitantes. Carência de banco de dados. Gerencia com grande rotatividade. Gerentes não assumem risco próprios.	Tem controle mais amplo sobre ela mesma. Objetivos predominantes econômicos. Maior autonomia em relação às outras organizações. Órgão com funcionalidade específica e bem discriminadas. Existência frequente de banco de dados. Gerencias mais estável. Há riscos de perda de capital se houver insucesso.
Obs.: para o funcionamento do setor público, outros aspectos relativos a recursos humanos (admissão, demissão, números, remuneração, etc.), compras e contratação, obtenção de recursos financeiros, etc., tem leis específicas.		

Quadro: Diferenças básicas entre Administração Pública e Administração Privada.

Fonte: Santos (2006).

2.3 Comparação do setor público e privado

As diferenças das áreas entre gestão pública e privada inicia no momento da escolha de cada profissional, e termina na saída ou mesmo na impossibilidade de demitir, isso acontece quando empresa passa a depender mais de um determinado

setor ou colaborador pra sua existencia, como se outro colaborador não houvesse a capacidade de aprender determinada função.

Enquanto no setor privado em geral se busca um colaborador com experiência de mercado, no setor público a prioridade é a qualificação técnica. Quando acontece de um colaborador ser contratado para determinado área, mesmo que esse funcionário não tenha as habilidades o gestor tem o desafio de manter a equipe motivada, fazer um treinamento e evitar que haja um desligamento do setor por um motivo inoportuno de falta de aconhimento ou treinamento. Ressalta-se, que no setor privado temos como gestores a alocação do colaborador em outra área para treinamento e melhor identificação, sabendo as habilidades e competencias do contratado temos um resultado de produtividade positiva.

Segundo Kreutz e Santos (2016), as empresas privadas são diferentes da administração pública, pelo fato de possuírem características próprias e diferenciadas, o que faz com que seja necessária a execução de práticas específicas para a gestão de projetos nas organizações públicas. Já para Carneiro (2010), o ambiente público tem utilizado com mais intensidade as práticas de gerenciamento de projetos como uma ferramenta facilitadora para o atingimento de um índice maior no êxito na implementação das políticas públicas.

Não deixando de lado algo também de suma importância, que é o que leva a percepção de qual e o que motiva pra estar em determinada área ou cargo. Podemos citar também que a comunicação dos setores, departamentos e gestores é fundamental para o andamento de qualquer organização, o engajamento do funcionário para a efetividade é essencial.

Quando se fala em gestão no mundo costumam fazer comparações entre as organizações dos setores público e privado. Segundo o site melhor de gestão de pessoas publicado pela Thais Gebrim em 11 de agosto de 2011, “Divulgada que em abril, a quarta edição do Estudo Nacional de Gestão de Pessoas no Setor Público, realizado entre dezembro de 2010 e março passado, pela PwC, analisou as políticas e práticas de RH de 24 empresas estatais e organizações públicas no Brasil. Entre as conclusões, o levantamento detectou que, alinhado com o que acontece no setor privado, o setor público, na comparação com o levantamento anterior, aumentou seus esforços e orçamentos na área de gestão de pessoas, principalmente na implementação ou reformulação de políticas baseadas em competências e no desenvolvimento de lideranças”.

Com base nas diferenças das duas instituições, a análise e percepção de cada departamento é muito individualizada, pelo fato das empresas privadas terem suas próprias maneiras de existir e permanecer no mercado e tem sua razão de vida, já voltado ao órgão público pensa-se que sua finalidade é para atender a sociedade em termos de direitos e deveres do estado e município para com o cidadão.

2.4 Gestão de pessoas

Gestão de pessoas, é uma área super interessante para que se entenda o processo administrativo, é a que administra toda a organização ao gerir pessoas e delegar tarefas, em seus cargos e atividades por competência de cada indivíduo, pois, a gestão de pessoas das organizações atuam diretamente com o pessoal que reflete na cultura organizacional, além de desenvolver negócios nas instituições e analisar os processos internos utilizados e também o estilo de gestão.

Chiavenato (2008), percebe-se, com isso, que o autor estabelece certa relação entre o processo de gestão e a construção ecológica que permeia o sistema organizacional de uma instituição. Portanto, a gestão de pessoas depende de vários aspectos predominantes nas organizações, como a cultura nas organizações, a estrutura organizacional, características do ambiente, negócio da organização, a tecnologia dos processos internos e o estilo de gestão utilizada.

Portanto, “a gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.” (CHIAVENATO, 2008, p. 9)

Chiavenato (2008) expõe que, as organizações, públicas ou privadas, precisam equiparar talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução do mundo moderno.

Toda organização deve ter um gestor de pessoas sendo ela instituição pública ou privada, para que haja administração de pessoal presente na organização, pois facilitam no desenvolvimento de pessoal correspondendo às funções de cada servidor, e também em questão do recrutamento e seleção, treinamento desenvolvimento, remuneração, cargos e salários e até mesmo por merecimento dos

servidores e para melhor alocação de novos colaboradores. Para que assim toda organização possa ter um sistema capaz de facilitar a integração de pessoas para se obter melhores resultados de produtividade.

Sendo assim, para que “os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional.” (CHIAVENATO, 2008, p. 11)

O atual estado da gestão de pessoas e suas particularidades direcionando o foco principal a abordagem sobre os incentivos e sua importância, e os tipos de estratégias utilizadas de como gerir pessoas, destacando-se a forma de como a remuneração e forma de benefício são realizadas não só para os colaboradores como também para a organização.

Toda e qualquer organização é composta por pessoas, seja ela de diferentes culturas, personalidades e competências, mesmo sabendo que buscam o mesmo objetivo nas organizações, que é a estabilidade financeira, a capacitação, o treinamento, o aprendizado e o desenvolvimento profissional nas organizações sendo ela pública ou privada. Toda organização depende obrigatoriamente desses colaboradores para se obter ou alcançar suas metas e objetivos, com valores e qualidade seja qualquer tipo de serviço ou produto. Com o passar dos tempos a empresa depende cada vez mais desses prestadores de serviço.

Há diversos programas de incentivos criados pelas organizações para manter os colaboradores e servidores motivados e comprometidos com suas atividades e principalmente para satisfazê-los em suas necessidades pessoais. Esses programas estão sendo usados como ferramentas para estimular o colaborador a atingir suas metas e objetivos e para motivá-los com reconhecimento e valorização, e assim, ter-se um melhor gerenciamento de pessoas na organização.

Para as organizações que oferecem esses programas de incentivo, estimula o comprometimento, o desenvolvimento, o desempenho, a produtividade, para se alcançar bons resultados. O colaborador que se sente estimulado e motivado a executar seu trabalho se sente valorizado dentro da organização e direciona a instituição ao processo de sucesso.

2.5 Gestão por competência

A gestão de pessoas por competências faz parte do trabalho dos profissionais de recursos humanos, para desenvolver os colaboradores que precisam ter uma experiência e qualificação profissional para executar a tarefa que lhe foi atribuída na empresa. Em um cenário de competitividade das empresas em questão de vendas ou até mesmo de qualidade e eficiência na prestação do serviço, as empresas precisam auxiliar seus profissionais no gerenciamento de competências.

Pode-se definir a avaliação do desempenho como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2008, p. 241).

A gestão por competências está cada vez mais presente nas organizações. Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos colaboradores são fundamentais para que assim possam ter a capacidade de cumprir metas e objetivos. A gestão de pessoas por competência ainda gera dúvidas em profissionais de recursos humanos. De fato, nem todos reconhecem a importância desse modelo ou ainda não sabem como implementá-lo em uma empresa.

Mesmo que já tenhamos conceituado a gestão por competência, é de suma importância especificar o que é competência e quais os tipos, para que você possa compreender melhor o conceito. Competência é a capacidade de um conhecimento que uma pessoa tem sobre determinado assunto. É uma aptidão adquirida em conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes. A competência pode ser adquirida por vocação ou por vontade própria, por meio de estudo e trabalho.

2.6 Competências organizacionais

As competências organizacionais, em geral, são aquelas que diferenciam a empresa no mercado. Pode ser um modelo inovador de gestão ou o uso de uma tecnologia inovadora no gerenciamento e condução da empresa.

Elas podem ser divididas em básicas, que são as mínimas necessárias para que a empresa continue funcionando, ou essenciais, que são as que deixam a organização com um diferencial competitivo.

2.7 Competências técnicas:

As competências técnicas tratam da capacidade de elaborar um produto ou serviço por meio do uso de alguma técnica ou habilidade especial. É uma competência que pode ser adquirida de alguma maneira, seja por treinamentos ou por formação acadêmica.

É importante ressaltar que as competências técnicas são atualmente classificadas em 5 grupos:

- ❖ conhecimentos gerais;
- ❖ cursos específicos;
- ❖ idiomas;
- ❖ formação acadêmica;
- ❖ conhecimento em programação ou linguagem de computadores.

Os grupos de competências técnicas são também classificados de acordo com o grau de conhecimento em elementar, básico, fundamental, sólido e profundo. Dessa maneira, é possível avaliar o real grau de competência da empresa e dos colaboradores, tornando o planejamento e a busca por resultados mais reais.

2.8 Competências comportamentais:

Por último, as competências comportamentais tratam das habilidades, conhecimentos e, principalmente, atitudes e comportamentos que um colaborador deve ter para ocupar uma determinada vaga ou fazer parte do quadro de funcionários da companhia.

Alguns exemplos de competências comportamentais são:

- ❖ resiliência;
- ❖ criatividade;
- ❖ liderança;
- ❖ capacidade de negociação;
- ❖ saber trabalhar em equipe;

- ❖ ter empatia.

Entender, agrupar e buscar pessoas com o perfil desejado, ou seja, com os tipos de competências necessários para ocupar um cargo e tarefas do RH quando é implementada a gestão por competência. Ao adotar uma gestão por competências, a organização muda os processos de recursos humanos, atualizando os já existentes e incorporando novos.

2.9 Remuneração por competências:

Os planos de carreira são afetados pela gestão por competência. Nesse modelo, a tendência é uma hierarquização das diferentes capacidades, de modo que os cargos são pensados a partir do conjunto de competências exigidas de seu ocupante. Com efeito, as pessoas mais aptas tendem a ocupar as funções superiores e serem mais bem remuneradas.

Então, é natural que os colaboradores se sintam mais motivados e satisfeitos quando avaliados por suas competências e não apenas pelo desempenho.

2.10 Gestão por competência ou gestão por desempenho?

Embora a gestão por competências apresente benefícios, existe uma grande parcela de empresas que adota o modelo mais tradicional, focado nos resultados dos colaboradores. Devido a essa escolha, muitos profissionais de RH acreditam que o melhor é definir as metas e cobrar os profissionais.

A diferença entre as duas abordagens está no foco dos processos de recursos humanos. Como forma de distinção, é possível traçar a seguinte linha divisória: na gestão por competências, os gestores buscam conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com as necessidades de cada função, e o resultado é consequência dessa priorização; na gestão por desempenho, os gestores fixam metas rigorosas, e a busca por qualificação é consequência dessa definição.

Trata-se de um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. [...] as pessoas encontram-se em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes (GRAMIGNA, 2007, apud COELHO; FUERTH, 2009, p.10).

Essas características básicas implicam as seguintes conclusões: na gestão por competências, a qualificação profissional é preponderantemente um empreendimento da empresa; na gestão por desempenho, o próprio colaborador é quem tomará a frente.

Vale ressaltar que os métodos não se excluem completamente. Aquele que gere por competências não pode fechar os olhos para os resultados. Sem metas alcançadas, a organização não tem como sobreviver.

Recrutamento

O preenchimento das lacunas entre necessidades e competências pode exigir a busca de novos profissionais. Isso pode ser feito com recrutamentos internos ou externos. O primeiro caso é utilizado quando as deficiências em um setor podem ser supridas com os recursos humanos internos, com a promoção ou deslocamento de um profissional para a vaga.

2.11 Qualidade de vida no trabalho

Para atingir o sucesso no trabalho as pessoas precisam se sentir bem, motivadas e satisfeitas com os efeitos e resultados de seu trabalho e também do clima organizacional em que atuam. As empresas tem invertido cada vez mais alta em relação a capacitação e bem-estar de seus colaboradores e por esse motivo o mercado tem ficado cada vez mais competitivo. Existem hoje várias técnicas e ferramentas de capacitação para os colaboradores do serviço público e privado.

O setor público cada dia que passa se tem um resultado cada vez mais nativo perante a sociedade, diante dessa situação os funcionários tem estresse excessivo ou até algum tipo de distúrbio afetando prejudicialmente a saúde e isso ocorre não só pela falta de capacitação, de ferramentas de trabalho, falta de motivação e até mesmo pelo péssimo clima organizacional. A má gestão e a falta de pessoas realmente capacitadas do ambiente público já não contribuem tanto pela alta questão da burocracia que tornam os processos cada vez mais lentos.

Hoje em dia não só o clima organizacional e a capacitação do colaborador que tem importância não, as ferramentas, as técnicas, os programas de software inteligentes que auxiliam os servidores a desenvolver suas funções e ter resultados positivos em seus dias de trabalho e que tenham o desempenho e motivação em realizar suas tarefas com mais agilidade tendo então mais produtividade.

A área de gestão de pessoas pode então se responsabilizar pelas parte estratégica de cada departamento, tendo a função específica de integração e motivação das pessoas dentro da organização. Por isso, cada dia que passa há uma preocupação maior com a qualidade de vida no trabalho, com a melhoria do clima, com a formação de uma cultura organizacional saturar com o relacionamento interpessoal.

Dessler (2003) define Administração de Recursos Humanos (ARH) como “[...] um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada com as pessoas ou os recursos humanos”.

A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais, a escolha da profissão, cultura, valores, infraestrutura familiar, relações interpessoais são fatores super relevantes. A importância da qualidade de Vida envolve tanto o aspecto físico, mental e psicológico no local de trabalho.

Chiavenato (2008) relata que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

A implantação da gestão de qualidade de vida em uma empresa é uma ferramenta essencial para identificar a importância dos funcionários para uma organização. Os programas de QVT têm como finalidade proporcionar ambientes de trabalhos mais agradáveis, condições melhores nos aspectos: saúde, físico, emocional, social; além de tornar equipes mais comunicativas, integração dos setores com seus superiores, entre outras vantagens favoráveis a satisfação de todos aqueles inseridos na organização.

Clima organizacional é basicamente o reflexo das relações e comunicações dentre os colaboradores na organização, no que leva a satisfação, motivação e determinação. Mais o clima organizacional é resultado da cultura da organização.

“A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa” RODRIGUES (1994).

A qualidade de vida no trabalho verifica a forma que os colaboradores da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais por meio de suas experiências e organização. A qualidade de vida está ligada diretamente a atitudes e comportamentos pessoais que é de suma importância para a produtividade pessoal, como a motivação e a adaptação de mudanças no ambiente de trabalho, também vale lembrar sobre a criatividade e vontade de inovar e aceitar as mudanças seja essa pessoal ou profissional.

Na década de 60, que hoje já é um movimento já bastante conhecido teve a iniciativa de buscarem as melhores formas e maneiras para demonstrar a importância da qualidade de vida no trabalho, a fim de diminuir os efeitos negativos em relação a produtividade, a saúde e o bem-estar dos colaboradores, mais claro que nesse projeto de primeira não obteve 100% de êxito, devido as organizações claramente se preocuparem somente na produtividade e competitividade da organização com o mercado de trabalho.

“Assim com a diferenciação competitiva em segmentos de alta tecnologia se dá pela adição de valores agregados ao produto, também o indivíduo nas organizações se diferencia por ser dotado de um conjunto de habilidades de elevado valor agregado” (CARVALHAL A FERREIRA 2000, p.19).

2.12 Clima organizacional

Avaliar o clima organizacional é saber os sentimentos e os objetivos de como os colaboradores se sentem e de como são avaliados na organização. O clima organizacional é analisar como os colaboradores atingem seu grau de satisfação, motivação e produtividade em seu ambiente de trabalho, mediante esta análise, será feita uma pesquisa de satisfação que verifique as condições e estado organizacional tendo em vista a satisfação de seus colaboradores.

A pesquisa de clima organizacional é uma importantíssima ferramenta da gestão estratégica que a organização pode utilizar para medir o grau de satisfação de cada colaborador, onde esse questionamento pode sim ocorrer como análise interna e externa, proporcionando um crescimento, desenvolvimento e aprendizado dos participantes como pessoas e como profissionais, levando-os então a superação, produtividade e qualidade nas tarefas desempenhadas.

Toda organização é composta por indivíduos, portanto o clima organizacional é uma importante ferramenta para o gestor e administrador de uma organização seja ela pública ou privada, sabe-se que, uma gestão de excelência atinge o grau de satisfação e o aumento da produtividade nas tarefas desenvolvidas, pois assim podem-se estabelecer as condições motivadoras e as de produtividade na organização.

Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Ainda reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal (CHIAVENATO, 2010).

Falar sobre o clima organizacional de uma empresa ou organização, vale ressaltar que se trata de toda uma cultura organizacional no ambiente de trabalho, o valor, o compromisso, a responsabilização, a satisfação, a motivação, a eficiência, a eficácia, e etc. pois todos estes termos devem andar fortemente acompanhadas para se obter um bom clima organização e com isso leva há uma boa qualidade de vida no trabalho.

Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho não dependem necessariamente somente do colaborador e sim também do processo e sistema que se utiliza dentro da organização para melhor desempenho e desenvoltura de cada setor e departamento, se porventura o sistema utilizado não ajudar nos andamentos dos projetos sugere-se trocar ou fazer algum tipo de mudança para o aprimoramento desse sistema para melhor atender a necessidade da organização.

É de suma importância falar que toda organização seja ela pública ou privada, necessita de uma administração presente para que possa gerir e saber delegar as tarefas para serem desempenhadas no setor operacional. O avanço tecnológico e científico está cada dia mais tomando o espaço nas organizações, com citado anteriormente esse tecnologia ajuda o colaborador a desempenhar suas funções e auxilia cada vez mais na agilidade dos andamentos do processo, os programas de software hoje no mercado de trabalho é uma das principais ferramentas de trabalho.

Nos órgãos públicos é de mais frequência a mudança de gestão, de comportamento e de secretárias em um período curto de tempo. Vale lembrar que essa troca de gestores causa uma verdadeira desorganização. Carbone (2000), afirma que grandes e diversos fatores prejudicam o desenvolvimento no trabalho levando em consideração a legislação burocrática e os interesses políticos.

Em alguns casos a cada mudança de gestão o setor público gera demanda excessiva de atividades e acaba sobrecarregando alguns departamentos, o que acontece com bastante frequência, pois o novo gestor que assume a administração da organização contrata pessoas próximas e de confiança para determinada tarefa mais que na verdade não sabem desempenhar o cargo, ou seja, que não tem formação e nem habilidades na área que lhe foi atribuída e com isso gera insatisfação tanto dos colaboradores quanto das pessoas que necessitariam do serviço.

Há estratégias e formas presentes na globalização que elevam o conhecimento e a capacidade organizacional, o ritmo das mudanças e inovações no mercado só cresce a cada dia fazendo com que a organização tenha novos desafios e uma realidade diferente das que passam todos os dias, trazendo também aos seus colaboradores e servidores novos conhecimentos, competências, habilidades e atitudes. Atualmente, há uma necessidade nos setores organizacionais de manter um cenário que precise contribuir e manter os servidores competentes e motivados, pois se tornou um dos fatores primordiais para se ter uma equipe focada e unida.

As organizações são realidades sociais. Morgan (1996:36) relata que:

a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa... atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Liderança é um termo relevante tanto no ambiente profissional quanto na vida pessoal do indivíduo, pois saber liderar uma equipe ou até mesmo a vida pessoal tem se tornado cada vez mais desafiador, podendo ser influência em uma organização, é importante levar em consideração o caráter as ações e tomada de decisões, sabendo-se que a busca de retorno e seus grandes resultados é o verdadeiro objetivo de uma organização. A liderança tem se tornado uma dos principais departamentos de uma organização, tornou um dos mais importantes fenômenos motivacionais.

O termo liderança tem influenciado cada vez mais o desenvolvimento de uma organização, sabe-se que pode levar os seus colaboradores e servidores a um nível elevado de satisfação em suas funções desempenhadas dentro da instituição, vale lembrar que o clima organizacional depende totalmente dessa motivação e contribuição de um profissional de qualidade pra levar a instituição a indicadores e

expectativas de superação e motivação ao seus liderados e colaboradores. O clima de uma organização tem habitado frequentemente com profissionais de caráter e crenças distintas, colaborando com o crescimento e desenvolvimento tanto por parte dos colaboradores quanto gestores.

Chiavenato (1997) define o clima organizacional como um ambiente satisfatório para se desenvolver as habilidades adquiridas no que influencia nas motivações, desenvolvimento e propriedades dessas pessoas, importante que as organizações no mercado de trabalho vêm se desenvolvendo cada vez mais, a cada transformação um novo setor e departamento, a cada nova profissão um novo saber, e de como alocar esses profissionais tanto em mercado privado quanto em instituições pública.

O clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, tem se tornado uma das melhores estratégias para analisar e definir o grau de satisfação de cada colaborador, sabendo a real e presente situação da organização.

É importante saber diferenciar alguns pontos positivos e negativos em meio a esse grupo social com pessoas e personalidades tão diferentes e distintas dentro da mesma instituição, mais em busca das mesmas metas e objetivos. A pesquisa de clima organizacional é um instrumento claro de como identificar o relacionamento interpessoais dentre seus colaboradores, além de estar ligada a questão do desenvolvimento, motivação, administração, bem-estar, comunicação, liderança e diversos outros fatores que tem acesso diretamente a produtividade do servidor.

Clima organizacional também é definir objetivos em conjunto com os colaboradores e servidores para seus crescimento e desempenho, como: proporcionar a satisfação, o emprego produtivo, o bem estar da sociedade entre diversos outros fatores. Pode-se citar também a questão dos níveis hierárquicos de cada instituição, sendo eles: nível estratégico que são os presidentes, nível gerencial, são os gerentes e nível tático.

Coelho (2006) afirma que em meio a tanta evolução tecnológica se torna difícil acompanhar todas as mudanças.

3 METODOLOGIA

Métodos são os procedimentos utilizados visando um conhecimento, ou uma análise de determinada realidade social.

Sobre metodologia, os pesquisadores Barros e Lehfeld (2007, p. 2) afirmam que:

[...] é o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos. Não procura soluções, mas escolhe maneiras de encontrá-las, integrando o que se sabe a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas”.

Prodanov e Freitas e Freitas (2013, p. 24) definem metodologia como “a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

Nessa pesquisa estudamos as avaliações de desempenho, ferramentas utilizadas, e ações desenvolvidas no IFTO – Campus Palmas para a execução do trabalho e para entendermos a realidade dos servidores, no intuito de obtermos as informações realizamos uma pesquisa documental da organização em um dia produtivo de seus servidores.

Foram abordados nesta pesquisa o fator de: como ocorre o processo de avaliação, quais as ferramentas e procedimentos utilizados, para assim obter as informações necessárias para o planejamento e as tomadas de decisões.

Ainda sobre metodologia Barros e Lehfeld (2007), citam que para alguns estudiosos, ciência é o conjunto de conhecimentos adquiridos pela utilização adequada de métodos capazes de controlar os fatos e os fenômenos estudados.

3.1 Classificação da pesquisa

Destacamos que o planejamento de uma pesquisa depende tanto do problema a ser estudado, da natureza e situação em que se encontra, quanto da natureza e nível de conhecimento do pesquisador.

Na definição de Gil (2008, p. 26), pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é

descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

3.2 Natureza de pesquisa

Esse projeto teve como natureza a pesquisa aplicada, pois tem o propósito de demonstrar que mediante a gestão estratégica, pode-se obter servidores capacitados com conhecimento e habilidades em suas funções e manter uma organização com um bom clima organizacional. Sabendo-se que para se ter um bom clima organizacional precisar de uma gestão com espírito e habilidades para liderança é crucial, pois assim, pode delegar suas tarefas e funções para a equipe conforme a competência de cada indivíduo.

3.3 Abordagem do problema

A abordagem do problema desta pesquisa foi de forma qualitativa. A pesquisa qualitativa é um método que foca aplicadamente nos objetivos propostos dessa pesquisa, é o que visa o ambiente natural como fonte de dados, onde o pesquisador executou um trabalho mais intensivo para obter um resultado das perguntas expostas neste projeto.

3.4 Objetivo de estudo

Do ponto de vista dos objetivos, será adotado o tipo de pesquisa exploratória, com o propósito de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente/fato ou fenômeno para realizar pesquisa futura, clarear ou modificar conceitos sobre o avaliação de desempenho dos servidores no IFTO Campus de Palmas – TO, atendendo desta forma ao objetivo geral deste trabalho.

De acordo com GIL, (1991), diz que;

“A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO), também chamado de Instituto Federal do Tocantins, é resultante da integração da Escola Técnica Federal de Palmas (ETF) e da Escola Agro técnica Federal de Araguatins (Eafa), e foi criado por meio da Lei n.º 11.892/2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

O IFTO é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi (reitoria, campus, campus avançado e polos de educação a distância), especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas/andragógicas.

A instituição faz jus ao que há de melhor na história do ensino profissionalizante no Brasil, pois forma profissionais que atendem tanto às metas de desenvolvimento do país quanto às demandas da sociedade. Por isso, a integração entre ensino, pesquisa e extensão voltados para os Arranjos Produtivos Locais ganha destaque nesta instituição, proporcionando desenvolvimento educacional, científico e tecnológico ao Estado.

4 Apresentação da análise de dados

Para se fazer necessário atingir os objetivos desse trabalho, utilizamos o tipo de pesquisa documental, pois esse estudo possibilita uma melhor análise sobre os dados a serem levantados da organização, muitos estudos possibilitam a análise estatística de dados, sobretudo quando se valem de documentos para coleta de dados.

Esta pesquisa, é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de uma percepção dos gestores do IFTO, para qual procuramos saber e entender, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

4.1 Procedimento de coleta

Quanto ao procedimento de coleta, faz-se necessário nessa pesquisa o uso do método estudo de caso, Gil (2008) complementa dizendo que as pesquisas com esse tipo de natureza estão voltadas mais para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, relevando o desenvolvimento de teorias.

Conforme explicam Boaventura (2004), e Yin (2001), que tratou o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”.

4.2 Instrumentos de coleta da pesquisa

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados da organização estudada será: observação sistemática e pesquisa documental com a finalidade de identificar as ferramentas utilizadas na avaliação de desempenho dos servidores do IFTO – Campus palmas – TO.

5 Considerações Finais

Com o objetivo apresentado no trabalho podemos dizer que concluímos com êxito. As avaliações de desempenho dos servidores são realizadas pelo Instituto aplicado pela equipe gestora de forma individual e por departamentos, que facilitam a relação do processos e do desenvolvimento das equipes. Podemos citar alguns documentos encontrados no portal da transparência do ifto que relata a forma, critérios e procedimentos nos processos das avaliações.

Um dos documentos que podemos citar é uma instrução normativa que escreve sobre a gestão de liderança ter uma flexibilização com os servidores em sua jornada de trabalho, desde que essa flexibilização não tenha nenhuma interferência no perfeito funcionamento do Instituto Federal, e claro realizando as suas devidas atividades e obrigações do dia. Óbvio que existem diversos critérios a serem seguidos para que isso aconteça, mais a flexibilização é assistida e acontece de forma gradual. Ressaltamos que isso só acontece quando os departamentos tem a quantidade de servidores necessários, para cobrir todas as horas semanais estipuladas em editais e são solicitadas pelo gestor da equipe para a autoridade maxima da unidade onde irá abrir um processo para aderir ou não as propostas de flexibilização.

E sobre um regulamento para a avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos que tem como objetivo facilitar a evolução por mérito profissional dos técnicos administrativos, que ao aplicarem as avaliações de desempenho possam realizar o planejamento estratégico para a preparação e desenvolvimento dos servidores do IFTO campus palmas, proporcionando meios para melhores condições na execução do seu processo de trabalho. Lembrando, que é importantíssimo identificar e avaliar o desempenho não só do profissional individual mas também do coletivo, que serve para verificar o conhecimento dos servidores, as habilidades, técnicas em comportamento mediante avaliação de desempenho, o instituto deve oferecer também oportunidade a servidores para se adequar a e compatibilizar suas habilidades com atividades desenvolvidas.

Avaliação de desempenho é todo acompanhado por uma comissão da instituição, possibilitando as ações de desenvolvimento e aprimoramento nos conhecimentos, nas atitudes, habilidades e um bom desempenho na execução do seu trabalho, além de proporcionar um melhor resultado em equipe.

Avaliação de desempenho em que os servidores técnicos administrativos se submeteram ele está ligado aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, eficácia e efetividade. Para todos os seguimentos o regulamento segue os conceitos: do nível de classificação, que é o conjunto de cargos da primeira hierarquia: nível de capacitação, que a posição do servidor classificado nos padrões de capacitação profissional para o exercício das atividades: padrão de vencimento, que a posição do servidor em escala de vencimento de carreira em função do nível de capacitação: classificação por mérito profissional, que corresponde a mudança crescente do padrão de vencimento, a cada 18 meses de efetivo do nível de classificação no mesmo cargo.

Avaliação de desempenho ela possibilita assim o progresso do profissional, onde ele será avaliado com 18 meses de exercício efetivo no Instituto, sendo seus critérios, dentro desse mesmo período segue uma descrição de contagem, retirando as faltas justificadas, as licenças por doenças, afastamento para atividade política e entre outros, o resultado das avaliações ele também tem alguns critérios, na verificação final da avaliação de desempenho do servidor técnico administrativo ele deve ser aprovado se atingir no final da avaliação uma nota igual ou superior a 70 pontos, após esse procedimento fica com direito no setor de gestão de pessoas da unidade dar a abertura individual da avaliação de desempenho.

Após o setor de gestão de pessoas dar abertura do processo de avaliação ele será encaminhado para comissão interna de supervisão, daí tem todos os processos, trâmites internos com o Instituto, após avaliação ser homologada pela unidade responsável o servidor que não concordar com o resultado da avaliação poderá protocolar no setor de gestão de pessoas uma reclamação que não concorda com o resultado final da avaliação.

Avaliação de desempenho tem sua real importância para as organizações tanto públicas quanto as privadas, pois é uma das formas em que os colaboradores e servidores correspondem ao estado de satisfação ou insatisfação, que repercute em sua produtividade.

Mediante a avaliação de desempenho dos colaboradores e servidores é possível identificar e avaliar a produtividade de cada indivíduo, analisar a efetividade, conhecer e identificar novos talentos, e esse tipo de processo nos permite repassar aos avaliados os devidos feedbacks sobre os resultados, e entre outros pontos

relevantes que podem contribuir para a elaboração de medidas e treinamento com objetivo em sanar as dificuldades e problemas e garantir o crescimento em conjunto.

No regulamento sobre critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho acadêmico dos servidores do IFTO, aprovado em 2013, estabelece que:

os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho acadêmico e para a verificação quanto ao cumprimento dos requisitos de titulação necessários para a progressão funcional por desempenho acadêmico e por titulação dos servidores da carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, de que trata a Seção II, do Capítulo III, da Lei n.º 12.722, de 28 de dezembro de 2012 e dá outras providências.

Neste mesmo documento descreve as atividades dos Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico regidos pelas Leis 8.112/90 e 12.772/2012. De acordo com o que estabelece as leis de diretrizes e bases de educação nacional n.º 9.394/96 e a legislação vigente. Avaliação em que o servidor está submetida para as devidas promoções e progressões, onde, a promoção é realizada pelo seu próprio desenvolvimentto e desempenho acadêmico.

A avaliação de desempenho do servidor tem como finalidade ajudar no desenvolvimento da atividade docente e fornecer assistência na tomada de decisão, sendo observada a legislação no que se refere à progressão funcional e promoção. Sobre a progressão funcional por desempenho é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente que é realizado a cada 24 meses de efetivo, por meio de uma avaliação de desempenho. Observado este regulamento os prazos de início de contagem e situações transitórias são de competência do setor responsável pela gestão de pessoas.

O objetivo dessas avaliações dos servidores efetivos no instituto, é com o intuito de regulamentar o planejamento, a execução, o acompanhamento, a assistência e a avaliação das atividades de ensino, pesquisa, pós-graduação, inovação, extensão, administrativo-pedagógicas, bem como outras atividades realizadas pelos docentes do IFTO. E partindo daí: estimular e valorizar a produção acadêmica nas atividades constantes; estabelecer referenciais que possibilitem equalizar as atividades e as condições de trabalho docente, respeitadas as suas particularidades; e contribuir para efetivar a concepção, execução e avaliação do plano de desenvolvimento institucional (PDI).

Partindo dos critérios, aos docentes do instituto IFTO, em regime de trabalho de vinte horas semanais, conta a pontuação mínima que representa 50% da pontuação necessária para o docente em regime de quarenta horas ou dedicação exclusiva (DE). O servidor terá um total de 160 pontos, observando os pontos estabelecidos neste regulamento, o período de apuração é de no mínimo vinte e quatro meses. A contagem dos pontos está ligada, unicamente a produtividade do docente durante o interstício partindo da ultima progressão por desempenho, promoção e aceleração de promoção. Vale lembrar que o servidor que não conseguir a pontuação mínima prevista no período de vinte e quatro meses, o mesmo poderá solicitar uma revisão da decisão, autuando documentação complementar que justifique a reanálise pela comissão permanente de pessoal docente – CPPD.

O investimento financeiro para fins de progressão ou promoção, contará a partir do momento em que a documentação complementar for autuada e devolvida a CPPD, para que esta proceda a reanálise e parecer favorável a progressão ou promoção. A pontuação alcançada dentro dos vinte e quatro meses do que configurar docente complementar não poderá computar do interstício posterior para promoção ou progressão.

Quanto aos procedimentos realizados nesta avaliação de desempenho o setor gestão de pessoas dará abertura ao processo quanto às questões inerentes a contagem de tempo e de direito. Verificadas essas contagens, o setor de gestão de pessoas encaminhará ao setor de lotação do docente o processo para que este faça a juntada da documentação comprobatória para aferição da CPPD/Campus. Os documentos deverão ser solicitados aos setores responsáveis pelo monitoramento das atividades de que trata este regulamento, na unidade de lotação ou em regime de colaboração com outras unidades do IFTO e Secretarias do MEC.

As atividades de ensino consistem nas ações dos docentes vinculadas aos cursos e programas regulares de todos os níveis e modalidades de ensino. Ministrar aulas é a atividade prioritária dentre as ações docentes. A pontuação de atividades de ensino desenvolvidas pelo docente no IFTO para efeito de contagem deverá considerar:

- Aulas no Ensino Básico e em suas formas de articulação com a Educação Profissional, Técnico de Nível Médio, Graduação, Aperfeiçoamento e Pós Graduação; aulas na Modalidade de EaD; aulas em cursos de férias; aulas em Nivelamento de Estudos, aulas de reforço e/ou outros Programas de

Acesso e Permanência, treinamento esportivo permanente ou em olimpíadas do conhecimento com estudantes matriculados;

- Planejamento das aulas, avaliações e produção de material didático;
- Orientação de Estágio Curricular Supervisionado;
- Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) Técnico de Nível Médio/estudante;
- Orientação de TCC (monografia/artigo) Graduação;
- Coorientação de TCC (monografia/artigo) Graduação;
- Atendimento regular ao discente constante no horário de trabalho;
- Coordenação de Programa de Monitoria e/ou Nivelamento;
- Orientação de Monitoria ou Nivelamento / monitor;
- Supervisão de Atividades Complementares;
- Supervisão de estágio do curso;
- Supervisão de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) do curso;
- Realização de visita técnica acompanhamento em atividades extracurriculares;
- Projetos aprovados em editais da CAPES, que fomentam atividades de ensino dentro da instituição com bolsa e ou recursos financeiros.

As orientações de Estágio Curricular Supervisionado quando corresponderem a carga horária do docente, caracterizadas como aulas não serão pontuadas para efeito do inciso. Para fins de pontuação ao docente será considerado a média aritmética simples das avaliações realizadas no interstício.

Serão consideradas atividades de pesquisa, pós-graduação e inovação, as ações dos docentes desenvolvidas no IFTO diretamente vinculadas a:

- Coordenação de Projetos de Pesquisa;
- Participação em Projetos de Pesquisa;
- Orientação de Trabalho de Iniciação Científica e Tecnológica/estudante;
- Orientação de TCC (monografia/artigo) Lato Sensu;
- Orientação de Dissertação (mestrado)/estudante;
- Orientação de Tese (doutorado)/estudante;
- Coorientação de Trabalho de Iniciação Científica e Tecnológica/estudante;
- Coorientação de TCC (monografia/artigo) Lato Sensu;
- Coorientação de dissertação (mestrado)/estudante;
- Coorientação de tese (doutorado)/estudante;

- Liderança de grupo de pesquisa / grupo;
- Participação em grupo de pesquisa no ifto ou outras instituições;
- Publicação de artigo em periódico;
- Aceite de artigo;
- Submissão de artigos para periódicos;
- Produção e lançamento de software/produção de piloto/projeto/protótipo;
- Propriedade intelectual (processo, técnica, produtos e serviços);
- Protocolo de depósito de propriedade intelectual;
- Revisão de periódico;
- Atuação enquanto membro de corpo editorial;
- Obtenção de bolsa de produtividade CNPq;
- Atuação enquanto parecerista *ad hoc* em eventos;
- Participação em painel, mesa redonda, congresso, conferência e similares;
- Trabalho completo;
- Trabalho completo;
- Trabalho em resumo expandido;
- Trabalho em resumo simples.

Serão pontuados os projetos de pesquisa que atendam às seguintes condições:

- O docente deverá estar incluído em um Grupo de Pesquisa cadastrado e certificado pela instituição, no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq;
- Os projetos de pesquisa deverão estar articulados e inseridos nos respectivos Grupos de Pesquisa;
- Os projetos de pesquisa deverão ser aprovados pela respectiva coordenação ou órgão colegiado.

As atividades de extensão consistem nos processos educativos, culturais, científicos e tecnológicos que se articulam e se integram ao ensino e à pesquisa. Serão consideradas atividades de extensão: consultorias, assessorias, cursos, simpósios, conferências, congressos, seminários, fóruns, workshops, debates, palestras, atividades assistenciais, artísticas, esportivas, culturais e afins, propostas individual ou coletivamente, realizadas nos campi ou fora deles, conforme regulamentação própria. As atividades de Extensão, propostas por iniciativa do docente, deverão estar de acordo com as políticas de extensão do IFTO e serem aprovadas pela Coordenação de Extensão ou equivalente.

Em caso de afastamento considerado como de efetivo exercício, sem prejuízo da remuneração, por tempo superior a dois terços do ciclo avaliativo, o servidor não será avaliado e perceberá a mesma pontuação obtida anteriormente na avaliação de desempenho para fins de progressão, até que seja processada sua primeira avaliação após o retorno.

Foi interessante conhecer a funcionalidade das organizações. Saber como a organização faz para alcançar seus objetivos, como é realizado o trabalho de desenvolvimento da organização e dos seus servidores, como desempenham seus trabalhos, como são avaliados e o reconhecimento sobre a produtividade de cada um como é realizado.

REFERÊNCIAS

Administradores, site. **A importância da Gestão de Pessoas para as colaboradores.** Carina 2017. <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-para-as-colaboradores>. Disponível em: 21/06/2022

BONAV, Marcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos Tradicional e Estratégica.** São Paulo: Erica, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** 8 ed. São Paulo: atlas, 2008.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 2002.

CASTRO I. A. **Qualidade de vida no trabalho e a produtividade.** LATEC/UFF 2016.

PALMAS, IFTO. **Regulamento para a política de desenvolvimento de pessoas no âmbito do instituto federal de educação, ciência e tecnologia do tocantins.** IFTO Campus Palmas, 2022. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/regulamentos/gestao-de-pessoas/regulamento-para-a-politica-de-desenvolvimento-de-pessoas-no-ambito-do-instituto-federal-do-tocantins/view>. Acesso em: 02 março 2022.

PALMAS, IFTO. **Regulamento para avaliação de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação no instituto federal do Tocantins.** IFTO Campus Palmas, 2022. Disponível em: <http://portal.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/regulamentos/gestao-de-pessoas/regulamento-avaliacao-desempenho-servidores-tae-ifto.pdf/view>. Acesso em: 02 março 2022.

PALMAS, IFTO. **Regulamento dos Regimes de Trabalho e suas Alterações e das Atividades Docentes no âmbito do Instituto federal do tocantins.** IFTO Campus Palmas, 2022. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/regulamentos/cppd/regulamento-regime-de-trabalho-dos-docentes.pdf/view>. Acesso em: 02 março 2022.

PALMAS, IFTO. **Regulamento sobre Critérios e Procedimentos Para a Avaliação de Desempenho Acadêmico dos Servidores da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico no Âmbito do IFTO.** IFTO Campus Palmas, 2022. Disponível em: <http://portal.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/regulamentos/cppd/regulamento-criterios-docentes-cppd-1edicao.pdf/view>. Acesso em: 02 março 2022.

PALMAS, IFTO. **Instrução Normativa n.º 1/2020 - Dispõe sobre a jornada de trabalho e a política de uso do sistema eletrônico de frequência dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins.** IFTO Campus Palmas, 2022. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/centrais-de-conteudos/documentos-institucionais/in-aprovada/2020/instrucao-normativa-1-2020.pdf/view>. Acesso em: 02 março 2022.

PALMAS, IFTO. **Regulamento de Remoção dos Servidores Públicos do IFTO.** IFTO Campus Palmas, 2022. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/regulamentos/gestao-de-pessoas/regulamento-de-remocao-dos-servidores-publicos-do-ifto.pdf/view>. Acesso em: 02 março 2022.

GIL, Carlos Antônio – **Gestão de Pessoas.** Enfoque nos Papeis Profissionais. São Paulo: atlas, 2001.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª edição. São Paulo. Atlas, 2002.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5ª edição. São Paulo. Atlas, 2003.

MOREIRA E. G. **Clima Organizacional.** Elen Gonzaga Moreira – Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2008.

PEREIRA M. E. C. **Diagnostico do Clima Organizacional no Setor de Recursos Humanos,** TCC, Gestão Pública 2017

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho científico:** métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2º edição. Rio Grande do Sul. Feevale, 2013.

SILVA E. L. E MENEZES E. M, **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4a edição revisada e atualizada. Florianópolis 2005.

SILVA A. A. E OLIVEIRA E. **Gestão de pessoas:** uma abordagem sobre programa de incentivo nas organizações. Revista multidisciplinar da UNIESP, 2009.

VIANELO L. P. **Métodos e Técnica de Pesquisa.** EAD educação a distância.