

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

MARIANA CÂNDIDA LOPES

**GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM
ESTUDO DE CASO DO NATURATINS**

Palmas –TO
2024

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

**GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO
DO NATURATINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia
em Gestão Pública da Unidade Campus
Palmas, do Instituto Federal do Tocantins,
como exigência à obtenção do título de
Tecnólogo(a) em Gestão Pública.

Orientador: Emerson Montenegro Lima

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

L864g Lopes, Mariana Cândida
 Gestão de pessoas em Organizações Públicas: um estudo de caso do
Naturatins / Mariana Cândida Lopes. – PALMAS, TO, 2024.
 36 p. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Tocantins, Campus Palmas, PALMAS, TO, 2024.

Orientador: Esp. Emerson Montenegro Lima

1. Gestão de Pessoas. 2. Naturatins. 3. Desempenho Organizacional. I.
Lima, Emerson Montenegro. 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).**

**Gestão de Pessoas em Organizações Públicas: um estudo de caso do
Naturatins**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Pública da Unidade Campus Palmas, do
Instituto Federal do Tocantins, como exigência à
obtenção do título de Tecnólogo(a) em Gestão Pública.

Aprovado em: 05/12/2024

BANCA EXAMINADORA

Especialista Emerson Montenegro LimaOrientador
Instituto Federal do Tocantins

Mestra Prof^a Ana Carolina Nogueira Falcão
Instituto Federal do Tocantins

Mestre Prof^o Robleik Barbosa
Instituto Federal do Tocantins

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso do Curso Tecnólogo em Gestão Pública aborda a influência da gestão de pessoas no desempenho organizacional do Naturatins, o Instituto Natureza do Tocantins. Destaca-se a importância da gestão de pessoas em organizações públicas, ressaltando seu papel crucial na eficácia e impacto dessas instituições na sociedade. A gestão de pessoas é considerada contingencial e situacional, dependendo de vários fatores, como estrutura organizacional, paradigmas, mercado, automação, diretrizes internas e tipo de gestão. O Naturatins, com sua missão crítica de proteger o meio ambiente e os recursos naturais do Tocantins, é um caso significativo de estudo. A eficácia do instituto na consecução dessa missão está intrinsecamente ligada à gestão estratégica e eficaz de seus recursos humanos. O estudo de caso visa examinar a implementação da gestão de pessoas no Naturatins, especialmente considerando os desafios relacionados à gestão de recursos naturais, conservação ambiental e políticas públicas. Além disso, o artigo propõe fornecer recomendações práticas aplicáveis não apenas ao Naturatins, mas também a outras organizações públicas que enfrentam desafios semelhantes. O objetivo do artigo é analisar a gestão de pessoas no Naturatins e seu impacto no desempenho organizacional, onde visa contribuir para a melhoria da administração pública, bem-estar da sociedade e preservação do meio ambiente no Tocantins e em outras regiões.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Naturatins. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

The present Final Course Work of the Technologist Course in Public Management addresses the influence of people management on the organizational performance of Naturatins, the Nature Institute of Tocantins. The importance of people management in public organizations is emphasized, highlighting its crucial role in the effectiveness and impact of these institutions on society. People management is considered contingent and situational, depending on various factors such as organizational structure, paradigms, market, automation, internal guidelines, and management type. Naturatins, with its critical mission to protect the environment and natural resources of Tocantins, is a significant case study. The institute's effectiveness in achieving this mission is intrinsically linked to the strategic and effective management of its human resources. The case study aims to examine the implementation of people management at Naturatins, especially considering challenges related to natural resource management, environmental conservation, and public policies. Additionally, the article proposes to provide practical recommendations applicable not only to Naturatins but also to other public organizations facing similar challenges. The article's objective is to analyze people management at Naturatins and its impact on organizational performance, with the aim of contributing to the improvement of public administration, societal well-being, and environmental preservation in Tocantins and other regions.

Keywords: People Management. Naturatins. Organizational Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro da Estrutura Administrativa do NATURATINS	19
Figura 2 - Organização e Estrutura do NATURATINS	20
Figura 3 - Distribuição das Regionais do NATURATINS	20
Figura 4 - Tela inicial do SAED	24
Figura 5 - Lista de homologações	24
Figura 6 - Capítulo II – Do Processo de Avaliação, Decreto nº 2.551	25
Figura 7 - Capítulo V - Da Implementação do PCCR, Art. 16	26
Figura 8 - Capítulo III - Do Sistema de avaliação periódica de desempenho	26
Figura 9 - Capítulo II – Do plano de cargos, carreiras e Remuneração – PCCR	27
Figura 10- Página inicial do sistema no portal dos servidores	28
Figura 11- Campo de avaliação	28
Figura 12- Campo de avaliação	29
Figura 13- Campo de observações referentes ao desempenho profissional do servidor	29
Figura 14- Campo de observações referentes ao desempenho profissional do servidor	30
Figura 15- Histórico de avaliações do servidor	30
Figura 16- Histórico de avaliações do servidor	31
Figura 17- Página do SAPED disponível apenas para o RH	31
Figura 18- Lista de Órgãos Externos (servidores cedidos)	32
Figura 19- Cronograma da avaliação de 2024	32
Figura 20- Critérios de avaliação	33
Figura 21- Formulário de avaliação	33

LISTA DE SIGLAS

ADAA	Adicional de Desempenho de Atividades Ambientais
APED	Avaliação Periódica de Desempenho
FUEMA	Fundo Estadual do Meio Ambiente
NATURATINS	Instituto Natureza do Tocantins
SAED	Sistema de Avaliação Especial de Desempenho
SAPED	Sistema de Avaliação Periódica de Desempenho
SECAD	Secretaria da Administração

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo geral.....	10
2.2 Objetivos específicos	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1 Teorias da Administração Pública.....	11
3.2 Gestão de pessoas em organizações públicas.....	12
3.3 Aspectos legais e regulatórios da gestão de pessoas no setor público	14
3.4 Desafios específicos da gestão de pessoas em organizações públicas	15
3.5 Naturatins: História e perfil organizacional	16
3.5.1 Estrutura Organizacional.....	17
4. METODOLOGIA.....	19
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
5.1 Avaliação De Desempenho	21
5.1.1 Servidores em estágio probatório (3 anos).....	21
5.2 Servidores efetivos	22
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33

1. INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea enfrenta desafios complexos em um cenário marcado pela crescente competitividade, conforme destaca Freitas (2022). Nesse contexto, é imperativo que as organizações públicas reconheçam a relevância crucial de seus colaboradores como protagonistas essenciais na busca pela excelência. Ao contrário da visão tradicional que considerava o servidor público como mero coadjuvante, a abordagem atual enfatiza sua importância como um competidor indispensável no palco da administração pública, conforme ressalta Araújo (2023).

A gestão de pessoas, segundo Araújo (2023), desempenha um papel fundamental, desafiando os profissionais a enxergar além do óbvio na administração pública moderna: transformar o indivíduo em um parceiro e colaborador valioso, indo além da concepção de mero recurso patrimonial. Diante desse contexto, as organizações públicas, seguindo o pensamento de Freitas (2022), devem adaptar-se e inovar, reconhecendo o valor estratégico da informação na sociedade do conhecimento.

No âmbito específico do Naturatins, é vital aprimorar as práticas de gestão de pessoas, destacando seu papel estratégico no desenvolvimento da organização. Valorizar os colaboradores com base em suas competências e habilidades é essencial para transformá-los em aliados poderosos na busca por eficiência e eficácia. A análise proposta visou refletir sobre as tendências emergentes na gestão de pessoas, evidenciando as diferenças cruciais entre competências individuais e organizacionais, bem como as interações entre elas. Além disso, destaca-se a influência das mudanças e das demandas do mercado sobre os colaboradores, enfatizando o papel crucial do gestor de pessoas em adequar os talentos aos requisitos do mercado.

Entretanto, os desafios na gestão de pessoas para organizações públicas vão além da competição e da busca por eficiência. De acordo com Costin (2010), a administração pública enfrenta desafios adicionais relacionados às intrincadas teorias que influenciam a operação das organizações governamentais. Desde o modelo burocrático tradicional até abordagens contemporâneas, como a nova gestão pública e a governança, cada teoria traz princípios distintos de gestão de pessoas, demandando dos gestores públicos a habilidade de adaptar-se a contextos em constante mudança.

Pereira (1998) ressalta que o setor público é fortemente influenciado por aspectos legais e regulatórios, os quais impactam significativamente a gestão de pessoas. O cumprimento rigoroso de regras relacionadas à contratação, remuneração e jornada de trabalho é vital, mas ao

mesmo tempo apresenta desafios na busca por inovação e eficiência. A gestão de pessoas em organizações públicas, como destaca Pereira (1998), precisa encontrar um equilíbrio entre a conformidade legal e a flexibilidade necessária para atrair, desenvolver e reter talentos, adaptando práticas aos requisitos do mercado.

Nesse contexto, o Naturatins (Instituto Natureza do Tocantins) se destaca como um caso particularmente significativo. Sua missão de proteger o meio ambiente e os recursos naturais do Estado do Tocantins o posiciona na vanguarda da conservação ambiental e da gestão de recursos naturais na região. A eficácia do Naturatins em cumprir essa missão depende intrinsecamente de sua capacidade de gerenciar seus recursos humanos de maneira eficaz e estratégica.

Este estudo de caso investigou como a gestão de pessoas é implementada em uma organização pública com uma missão tão crucial. Além disso, os desafios específicos que o Naturatins enfrenta relacionados à gestão de recursos naturais, conservação ambiental e políticas públicas tornam sua análise ainda mais relevante e valiosa. Portanto, ao examinar as práticas de gestão de pessoas no Naturatins, buscou-se obter boas práticas de gestão sobre como as organizações públicas podem otimizar suas operações, melhorar o bem-estar de seus funcionários e, simultaneamente, atender às expectativas do público e às demandas da administração pública.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar a gestão de pessoas no Naturatins e seu impacto no desempenho organizacional.

2.2 Objetivos específicos

- Buscar respaldos teóricos sobre o tema e comparar com as práticas de gestão de pessoas do Naturatins;
- Investigar as práticas de gestão de pessoas atualmente implementadas no Naturatins;
- Identificar os principais desafios enfrentados pelo Naturatins em relação à gestão de pessoas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Teorias da Administração Pública

De acordo com Junquilha (2010) às teorias da administração pública desempenham um papel fundamental na compreensão da gestão governamental e na análise das práticas e tendências no setor público. Essas teorias oferecem um arcabouço conceitual que ajuda a explicar como as organizações governamentais funcionam e evoluem ao longo do tempo.

Dentre as teorias, temos a teoria da administração clássica em que se baseia em nomes como Max Weber e Frederick Taylor, enfatiza a eficiência, a hierarquia e a divisão do trabalho no setor público. Ela destaca a importância da burocracia como uma forma de garantir a organização e a racionalização das operações governamentais.

Já a teoria das relações humanas surgiu nas décadas de 1920 e 1930, reconhecendo a importância das relações interpessoais e do bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho. Segundo Britto *et al.* (2023) essa teoria argumenta que a produtividade pode ser melhorada por meio de uma abordagem mais humanizada na gestão pública. Por outro lado temos a teoria da escolha racional, frequentemente associada à economia, considera que os atores governamentais tomam decisões com base em seus interesses próprios, maximizando o benefício pessoal ou o benefício de suas organizações. Isso ajuda a entender as decisões dos formuladores de políticas e as dinâmicas de tomada de decisão no governo.

Nesse sentido, temos a nova Administração Pública, que segundo Junquilha (2010) ganhou destaque a partir da década de 1980, enfatiza a importância da gestão eficaz e da prestação de serviços públicos de alta qualidade. Ela promove a ideia de que os princípios de gestão do setor privado, como o gerenciamento baseado em resultados e a descentralização, podem ser aplicados ao setor público. Além da teoria da gestão pública colaborativa que reconhece a importância da colaboração entre o governo, a sociedade civil e o setor privado na resolução de problemas públicos. Ela enfatiza a participação cidadã, a parceria público-privada e a inovação na administração pública.

Por conseguinte a governança pública concentra-se na forma como as instituições governamentais operam e interagem com a sociedade civil, enfatizando a transparência, a responsabilidade e a participação dos cidadãos na tomada de decisões governamentais.

Por fim e não menos importante, temos a teoria da administração pública reflexiva onde seguindo o pensamento de Junquilha (2010) que sugere que a administração pública deve ser reflexiva e adaptativa, capaz de aprender com a experiência e se ajustar às mudanças nas demandas da sociedade. Ela coloca ênfase na flexibilidade e na capacidade de resposta do

governo.

Essas teorias não são mutuamente exclusivas e muitas vezes se sobrepõem. Elas oferecem diferentes perspectivas sobre como as organizações governamentais podem ser estruturadas e administradas. A escolha da teoria mais apropriada depende do contexto específico e dos desafios enfrentados por uma organização pública. Em última análise, o estudo das teorias da administração pública é essencial para a melhoria contínua da gestão governamental e para a promoção do bem-estar da sociedade.

3.2 Gestão de pessoas em organizações públicas

A Gestão de Pessoas é algo desafiador para as organizações que tem o objetivo de gerenciar buscando a cooperação de seus colaboradores que atuam na organização e com o intuito de alcançar os propósitos da empresa e do colaborador. Dessa forma, para desenvolver atividades inerentes na organização, foi desenvolvido o setor e ou departamento de Administração de Pessoal ou Administração de Recursos Humanos que tem a função de gerenciar os interesses da organização e dos seus empregados.

Nesse sentido, Lima (2022) afirma que a expressão “Gestão de Pessoas” tem a função de substituir no que se refere a Administração de Recursos Humanos, que é bastante comum entre todas as expressões que são utilizadas nos dias atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Ainda para definir Gestão de Pessoas, Lima (2022) define a Administração de Recursos Humanos como sendo: A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

De acordo com Klein, Pinhanez e Mascarenhas (2013) a gestão de pessoas em organizações públicas desempenha um papel crucial na eficácia e no impacto dessas instituições na sociedade. Em um ambiente em que o setor público é responsável por fornecer serviços essenciais à população e gerenciar recursos significativos, a gestão de pessoas é essencial para alcançar metas e cumprir missões institucionais.

Gestão de Pessoas é uma parte muito sensorial na mentalidade corporativa que predomina e na cultura das organizações. Ela é no geral contingencial e situacional, uma vez que ela subsiste por vários aspectos, como a estrutura da organização, os paradigmas organizacionais, a aparência de seu mercado, o ramoda organização, a automatização em uso, as diretrizes internas, o tipo de gestão e outras muitas

variáveis.(ARAÚJO, 2021, p.6 APUD CHIAVENATO, 2014, p.4).

Por outro lado, o recrutamento e seleção de talentos no setor público são elementos cruciais para o funcionamento eficaz e a entrega de serviços de qualidade à sociedade. Considerando a natureza específica das organizações governamentais, diversas complexidades e desafios surgem nesse processo, exigindo estratégias adaptadas e eficientes.

Em consonância com Klein, Pinhanez e Mascarenhas (2013) a gestão de pessoas em organizações públicas desempenha um papel fundamental na eficácia dessas instituições. O recrutamento, primeira etapa desse processo, ganha relevância na busca por profissionais qualificados que possuam não apenas competências técnicas, mas também alinhamento com os valores e missões do setor público.

Segundo Chiavenato (2014) o recrutamento público deve atender às normativas legais e regulatórias específicas, garantindo transparência e imparcialidade no processo. A seleção, por sua vez, requer métodos que considerem as peculiaridades do serviço público, como a avaliação de competências específicas e a compreensão das dinâmicas organizacionais particulares.

No setor público, a complexidade do recrutamento e seleção é acentuada pela necessidade de atender às demandas de uma sociedade diversificada. Santos e Oliveira (2018) ressaltam que estratégias inclusivas e políticas afirmativas devem ser consideradas para promover a diversidade e garantir representatividade na administração pública.

Diante dos desafios específicos do setor público, é crucial implementar tecnologias e métodos inovadores. Araújo (2021) destaca a importância da automatização em uso, alinhada com as diretrizes internas e a estrutura da organização, para otimizar o processo de recrutamento e seleção, tornando-o mais eficiente e transparente.

Já a avaliação de desempenho no contexto do setor público é uma ferramenta estratégica fundamental para a gestão eficaz de recursos humanos. Em que Becker (2008) afirma que a importância reside na capacidade de medir tanto as metas individuais quanto as institucionais, proporcionando transparência. Mais do que uma abordagem punitiva, a ênfase dessa prática recai sobre o desenvolvimento e aprimoramento contínuo dos servidores públicos.

De acordo com Feitosa, Corrêa e Lima (2016) o principal objetivo da avaliação de desempenho no setor público é impulsionar o crescimento profissional. Ao invés de concentrar-se exclusivamente em lacunas ou deficiências, a abordagem é orientada para identificar oportunidades de crescimento, capacitação e fortalecimento de competências. Essa perspectiva proativa não apenas incentiva a inovação, mas também visa a excelência na entrega de serviços públicos. A implementação de uma abordagem não punitiva contribui para a criação de uma cultura organizacional positiva. Os servidores são mais propensos a se engajar e contribuir para

os objetivos institucionais quando percebem que o processo de avaliação visa seu desenvolvimento, reconhecendo conquistas e fornecendo *feedback* construtivo.

Becker (2008) também diz que a além disso, a avaliação de desempenho serve como base para programas de capacitação e treinamento, garantindo que as habilidades dos servidores estejam alinhadas com as demandas em constante evolução do setor público. Esse processo estruturado de *feedback* contribui para a construção de relações mais sólidas e eficazes entre gestores e servidores, criando um ambiente propício para a inovação, aprendizado contínuo e melhoria constante dos serviços prestados à sociedade.

3.3 Aspectos legais e regulatórios da gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas no setor público é uma atividade complexa que para Gonçalves, Schaun e Barcelos (2014) requer não apenas competências administrativas, mas também um profundo entendimento dos aspectos legais e regulatórios que moldam esse ambiente. Nesse contexto, a conformidade com as normas jurídicas é fundamental para assegurar a eficiência, a transparência e a equidade no tratamento dos servidores e na entrega de serviços à sociedade.

Um dos principais pilares legais na gestão de pessoas no setor público é a Constituição Federal. Ela estabelece princípios fundamentais que devem orientar as ações do Estado, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A administração pública deve pautar suas decisões e práticas nessas diretrizes, garantindo que as políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os princípios constitucionais.

Além disso, leis específicas regulamentam diferentes aspectos da gestão de pessoas no setor público, como a Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabelece limites para gastos com pessoal, e a Lei de Acesso à Informação, que assegura a transparência nas ações governamentais. O cumprimento dessas leis é essencial para evitar irregularidades, garantir o equilíbrio fiscal e promover a participação cidadã no acompanhamento das atividades estatais.

Outro ponto relevante que Di Pietro (2010) afirma é a necessidade de observar a legislação trabalhista que rege os servidores públicos. Normas relacionadas a jornada de trabalho, remuneração, licenças e aposentadoria precisam ser estritamente seguidas, respeitando os direitos e deveres dos servidores. A observância dessas normas não apenas promove um ambiente de trabalho justo, mas também evita litígios judiciais que poderiam comprometer a estabilidade e a reputação do órgão público.

Segundo Amaral (2008) a meritocracia é um princípio central na gestão de pessoas no setor público, e é respaldada por legislação específica, como a Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Essa lei estabelece critérios para

concursos públicos, progressão na carreira e avaliação de desempenho, visando garantir que o acesso aos cargos e as promoções se deem de forma justa e baseada no mérito.

No entanto, a complexidade dos aspectos legais e regulatórios exige uma constante atualização por parte dos gestores de pessoas no setor público. As mudanças na legislação, as interpretações judiciais e as demandas sociais podem impactar diretamente as práticas de gestão de pessoas. Portanto, investir em capacitação e sistemas de informação que facilitem o acompanhamento dessas mudanças é crucial para manter a conformidade e a eficiência na administração pública.

3.4 Desafios específicos da gestão de pessoas em organizações públicas

A gestão de pessoas em organizações públicas apresenta desafios específicos que demandam abordagens e estratégias particulares. Essas dificuldades derivam, em grande parte, das características inerentes ao setor público, como a complexidade da burocracia, a diversidade de funções e a necessidade de transparência e responsabilidade.

Segundo Rodrigues e Alves (2017) um dos desafios mais evidentes é a rigidez do sistema burocrático, que muitas vezes limita a agilidade na tomada de decisões e na implementação de mudanças. A gestão de pessoas em organizações públicas requer a capacidade de navegar por processos complexos e hierarquias rígidas, buscando eficiência sem comprometer a conformidade com normas e regulamentos.

A diversidade de funções e departamentos nas organizações públicas também cria desafios na gestão de pessoas. É comum lidar com profissionais de áreas tão diversas quanto saúde, educação, segurança e administração, cada uma com suas particularidades e demandas específicas. A gestão de recursos humanos precisa ser flexível e adaptável para atender às diferentes necessidades de cada setor, garantindo uma abordagem personalizada.

Além disso, Pacheco e Morais (2018) afirmam que outro obstáculo importante é a necessidade de transparência e responsabilidade, que são características essenciais do setor público. A prestação de contas à sociedade e o cumprimento de normas éticas são fundamentais, mas podem criar desafios adicionais na gestão de pessoas. A busca por equidade, meritocracia e eficiência deve coexistir com a necessidade de garantir a transparência e a conformidade com os princípios do serviço público.

Ademais, a gestão de pessoas em organizações públicas muitas vezes enfrenta restrições orçamentárias e limitações de recursos, o que impacta diretamente a capacidade de atrair e reter talentos. A remuneração muitas vezes não compete com o setor privado, tornando crucial a implementação de estratégias criativas para motivar e engajar os colaboradores.

Diante desses desafios, a gestão de pessoas em organizações públicas precisa adotar abordagens inovadoras, investir em capacitação e desenvolvimento de lideranças, promover a flexibilidade dentro da burocracia existente e buscar parcerias para otimizar recursos. A adoção de tecnologias e práticas modernas de gestão também pode ser uma ferramenta valiosa para superar esses desafios e promover uma administração pública mais eficiente, transparente e orientada para resultados.

3.5 Naturatins: História e perfil organizacional

De acordo com o governo do Tocantins, o Naturatins, Instituto Natureza do Tocantins, é uma instituição que desempenha um papel crucial na preservação e gestão ambiental no estado do Tocantins, Brasil. Sua história remonta à necessidade crescente de equilibrar o desenvolvimento econômico com a conservação da rica biodiversidade da região. Onde foi criado em resposta à crescente preocupação com os impactos ambientais resultantes do rápido crescimento econômico e populacional no estado do Tocantins. Segundo a Lei nº 29, o Naturatins foi fundado em 21 de abril de 1989, o instituto emergiu como uma resposta proativa às demandas de um desenvolvimento sustentável, reconhecendo a importância crítica de conservar os ecossistemas únicos da região.

Ao longo dos anos, o Naturatins evoluiu para se tornar um órgão ambientalmente consciente, estabelecendo parcerias com diversos setores da sociedade, incluindo governos municipais, organizações não governamentais e a comunidade local. Essa colaboração foi fundamental para a implementação de políticas e práticas que visam a proteção do meio ambiente, garantindo o equilíbrio entre as necessidades humanas e a preservação da natureza.

Naturatins (Instituto Natureza do Tocantins), é um ambiente singular e crucial para a conservação ambiental e gestão de recursos naturais no Estado do Tocantins. Fundamentado em sua missão de proteger o meio ambiente e os recursos naturais, o Naturatins desempenha um papel fundamental na vanguarda dessas iniciativas na região.

Localizado no contexto da administração pública, o Naturatins enfrenta desafios específicos relacionados à gestão de recursos naturais, conservação ambiental e formulação de políticas públicas. Sua atuação reflete a interseção entre a preservação ambiental e a gestão estratégica de recursos humanos, sendo essa última vital para a eficácia de sua missão crítica.

O Naturatins tem como missão principal promover o desenvolvimento sustentável por meio da gestão responsável dos recursos naturais e da promoção da consciência ambiental. Para alcançar esses objetivos, a instituição adota uma abordagem multifacetada, envolvendo monitoramento, fiscalização, educação ambiental e desenvolvimento de políticas públicas. Suas

atividades abrangem uma variedade de áreas, incluindo a gestão de unidades de conservação, licenciamento ambiental, controle e monitoramento da qualidade da água, manejo de fauna e flora, entre outras. Através de sua atuação integrada, o instituto busca garantir a sustentabilidade ambiental, promovendo o uso responsável dos recursos naturais e a preservação da biodiversidade única do Tocantins.

A metodologia empregada pelo Naturatins envolve a aplicação de tecnologias avançadas de monitoramento ambiental, o estabelecimento de parcerias estratégicas e a participação ativa da comunidade. Essa abordagem holística reflete o compromisso da instituição com a busca de soluções inovadoras e eficazes para os desafios ambientais enfrentados na região.

3.5.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do NATURATINS, assim como a dos demais órgãos da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual foi estabelecida pela Lei nº 3.421, de 8 de março de 2019, publicada no Diário Oficial nº 5.314 (república no Diário Oficial nº 6.600, em 28 de junho de 2024), conforme as **Figuras 1 e 2**.

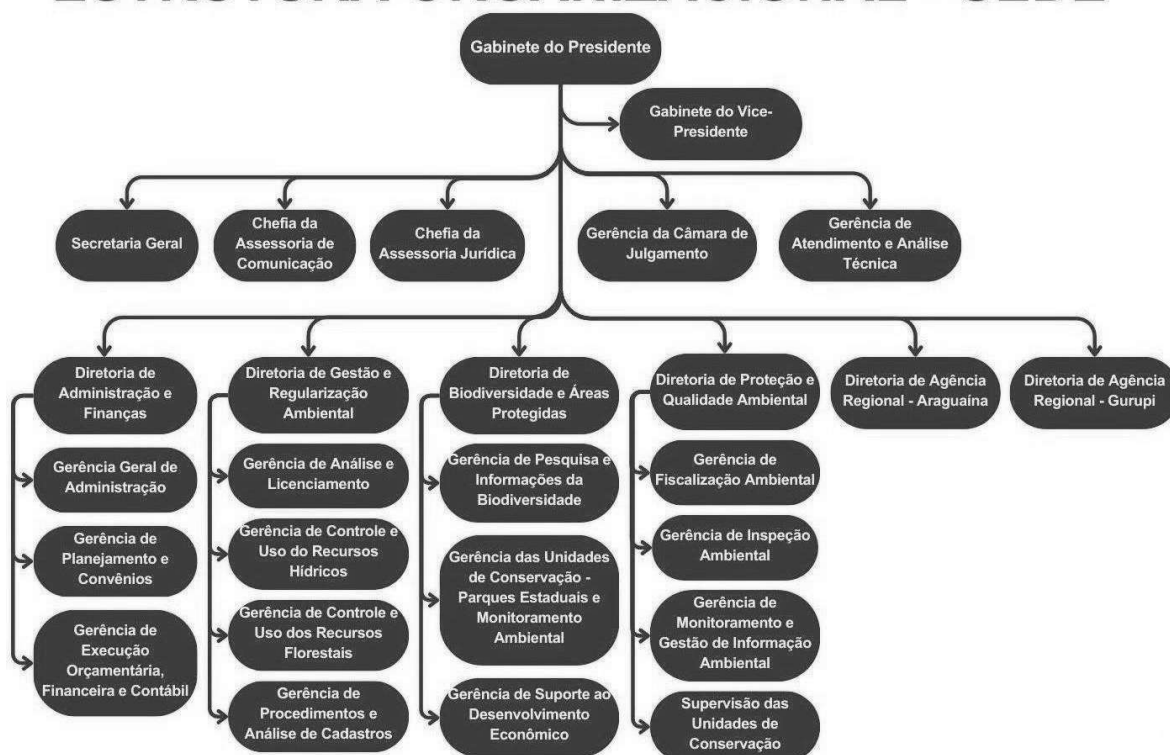
Figura 1: Quadro da Estrutura Administrativa, Anexo II à Lei nº 3.421 , de 8 de Março de 2019, Seção 1, pág 22 e 23.

4 – INSTITUTO NATUREZA DO TOCANTINS – NATURATINS			
DENOMINAÇÃO DA UNIDADE	RELAÇÃO DE CARGOS	SÍMBOLO	QUANT.
Gabinete do Presidente	Presidente	DAS-2	1
Gabinete do Vice-Presidente Executivo	Vice-Presidente Executivo	DAS-3	1
Secretaria-Geral	Secretário-Geral	DAI-1	1
Chefia da Assessoria Jurídica	Chefe da Assessoria Jurídica	DAS-4	1
Chefia da Assessoria de Comunicação	Chefe da Assessoria de Comunicação	DAI-2	1
Gerência de Câmara de Julgamento	Gerente de Câmara de Julgamento	DAI-1	1
Gerência de Atendimento e Análise Técnica	Gerente de Atendimento e Análise Técnica	DAI-1	1
Diretoria de Administração e Finanças	Diretor de Administração e Finanças	DAS-4	1
a) Gerência Geral de Administração	Gerente Geral de Administração	DAI-1	1
b) Gerência de Planejamento e Convênios	Gerente de Planejamento e Convênios	DAI-1	1
c) Gerência de Execução Orçamentária, Financeira e Contábil	Gerente de Execução Orçamentária, Financeira e Contábil	DAI-1	1
Diretoria de Gestão e Regularização Ambiental	Diretor de Gestão e Regularização Ambiental	DAS-4	1
a) Gerência de Análise e Licenciamento	Gerente de Análise e Licenciamento	DAI-1	1
b) Gerência de Controle e Uso dos Recursos Hídricos	Gerente de Controle e Uso dos Recursos Hídricos	DAI-1	1
c) Gerência de Controle e Uso dos Recursos Florestais	Gerente de Controle e Uso dos Recursos Florestais	DAI-1	1
d) Gerência de Procedimentos e Análise de Cadastros	Gerente de Procedimentos e Análise de Cadastros	DAI-1	1
Diretoria de Biodiversidade e Áreas Protegidas	Diretor de Biodiversidade e Áreas Protegidas	DAS-4	1
a) Gerência de Pesquisa e Informações da Biodiversidade	Gerente de Pesquisa e Informações da Biodiversidade	DAI-1	1
b) Gerência das Unidades de Conservação - Parques Estaduais e Monitoramento Natural	Gerente das Unidades de Conservação - Parques Estaduais e Monitoramento Natural	DAI-1	1
c) Gerência de Suporte ao Desenvolvimento Socioeconômico	Gerente de Suporte ao Desenvolvimento Socioeconômico	DAI-1	1
Diretoria de Proteção e Qualidade Ambiental	Diretor de Proteção e Qualidade Ambiental	DAS-4	1
a) Gerência de Fiscalização Ambiental	Gerente de Fiscalização Ambiental	DAI-1	1
b) Gerência de Inspeção Ambiental	Gerente de Inspeção Ambiental	DAI-1	1
c) Gerência de Monitoramento e Gestão de Informação Ambiental	Gerente de Monitoramento e Gestão de Informação Ambiental	DAI-1	1
d) Supervisão das Unidades de Conservação	Supervisor de Unidade de Conservação	DAI-3	4
Diretoria de Agência Regional - Araguaína	Diretor de Agência Regional - Araguaína	DAS-4	1
Diretoria de Agência Regional - Gurupi	Diretor de Agência Regional - Gurupi	DAS-4	1

Fonte: BRASIL.Lei nº 3.421, de 8 de março de 2019, publicada no Diário Oficial nº 5.314, com última atualização pela Lei nº 4.440, de 25 de junho de 2024.

Figura 2: Organização e Estrutura do NATURATINS.

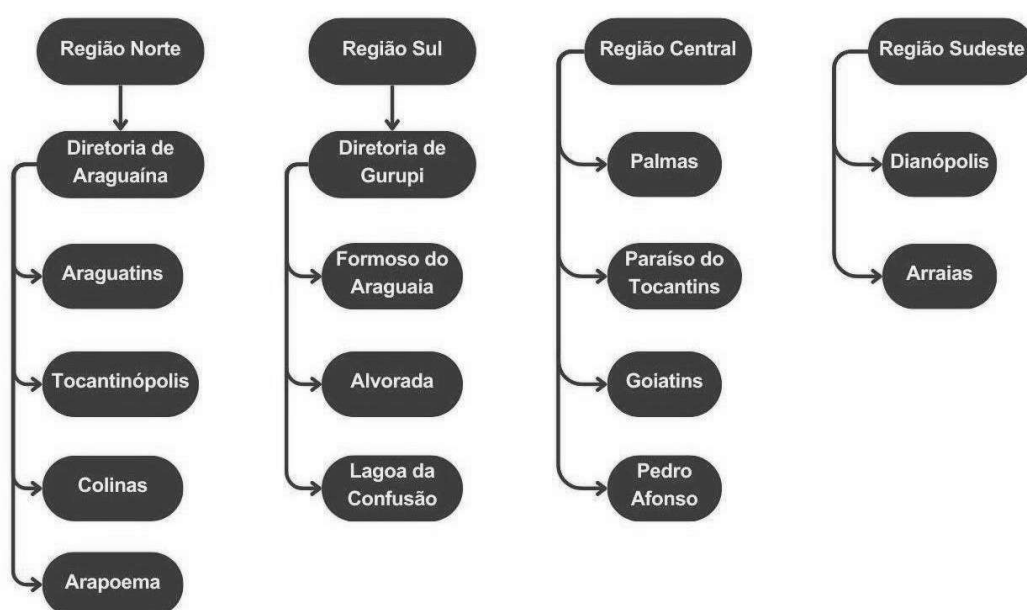
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - SEDE



Lei nº 3.421, de 8 de março de 2019

Figura 3: Distribuição das Regionais do NATURATINS.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - REGIONAIS



4. METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem metodológica fundamentada no levantamento bibliográfico de diversos autores relevantes, cujas contribuições foram essenciais para a construção de conceitos sólidos e embasados. Este método proporcionou uma base teórica robusta, permitindo uma compreensão aprofundada da gestão de pessoas em relação às dinâmicas e transformações do mercado.

O interesse em abordar essa temática é motivado pela necessidade de aprimorar a compreensão acerca da importância estratégica da gestão de pessoas diante das exigências e constantes mudanças no cenário mercadológico. Dessa forma, a pesquisa visou não apenas identificar as práticas contemporâneas de gestão de pessoas, mas também analisou como essas práticas se adaptam e respondem às demandas emergentes do ambiente de negócios.

Adicionalmente, para ampliar a perspectiva e aprofundar a investigação, foram empregadas diversas modalidades de pesquisa. Pela perspectiva de Gasque (2007) a pesquisa exploratória foi utilizada como uma ferramenta para mapear conceitos e identificar lacunas no conhecimento existente. A pesquisa de campo permitiu a coleta de dados primários, enriquecendo a análise com informações diretas do contexto real. Por fim, a pesquisa de levantamento foi aplicada para a obtenção de dados quantitativos que complementarão as informações qualitativas adquiridas nas etapas anteriores.

No que tange aos aspectos metodológicos específicos do tipo de pesquisa adotado, o Estudo de Caso, foram implementados instrumentos de pesquisa variados. Em que Ventura (2007, p.384, apud Ludke e André 1986) afirmam que:

O estudo de caso como estratégia de pesquisa é o estudo de um caso, simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação.

A pesquisa documental foi empregada para analisar documentos internos e externos relevantes, proporcionando uma visão histórica e contextualizada do caso em estudo. Onde Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p.6, apud Oliveira, 2007, p. 70) afirmam que “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico”. Simultaneamente, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para embasar teoricamente a investigação, garantindo uma fundamentação sólida e abrangente. Como afirma Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p.6):

A pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias.

Essa abordagem metodológica integrada visou fornecer uma análise abrangente e aprofundada do fenômeno em estudo, consolidando a pesquisa como um alicerce sólido para a compreensão da gestão de pessoas diante das dinâmicas do mercado contemporâneo.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando o objetivo específico de investigar as práticas de gestão de pessoas atualmente implementadas no Naturatins, os resultados obtidos abaixo, destacam a importância de considerar a necessidade de profissionais qualificados e comprometidos com as causas ambientais no âmbito das políticas de recrutamento e seleção. Além disso, a investigação da existência de políticas de inclusão e diversidade é relevante para assegurar uma contratação equitativa e representativa.

Os investimentos em treinamento e desenvolvimento no Naturatins são importantes para aprimorar as competências dos colaboradores em áreas críticas como legislação ambiental, gestão de recursos naturais e técnicas de fiscalização. Inicialmente, deve-se realizar um diagnóstico das necessidades de capacitação por meio de avaliações de desempenho e consultas com gestores, a fim de identificar lacunas de conhecimento específicas.

Quanto ao objetivo específico de identificar os principais desafios enfrentados pelo Naturatins em relação à gestão de pessoas, com base nesse estudo, o Naturatins pode desenvolver programas de capacitação direcionados, incluindo minicursos, cursos intensivos e palestras, oferecidos tanto presencialmente quanto online, para garantir acessibilidade a todos os colaboradores, independentemente de sua localização. Parcerias estratégicas com universidades, ONGs e instituições especializadas podem ser estabelecidas para proporcionar treinamentos avançados e atualizados, além de possibilitar a obtenção de certificações reconhecidas.

A implementação de um programa de treinamento continuado, com módulos periódicos que reflitam as atualizações na legislação ambiental e nas práticas de gestão de recursos naturais, asseguraria que os colaboradores mantenham-se constantemente atualizados. Esses investimentos não apenas promovem o desenvolvimento profissional, mas também fortalecem a retenção de talentos no Naturatins, contribuindo para uma equipe técnica mais qualificada e preparada.

5.1 Avaliação De Desempenho:

A avaliação de desempenho é dividida entre os servidores em estágio probatório (3 anos), servidores efetivos e servidores cedidos. Cada situação tem suas especificidades.

5.2 Servidores em estágio probatório (3 anos):

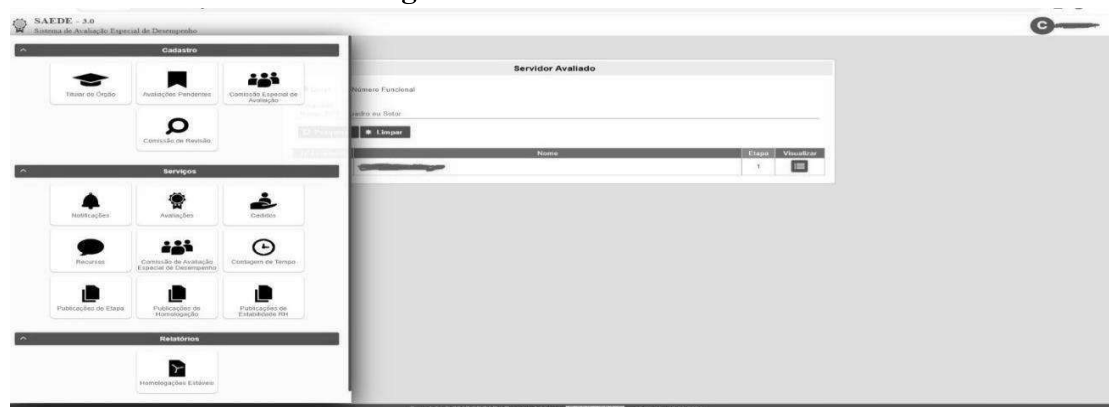
A avaliação dos servidores que ainda estão em estágio probatório é feita através do Sistema de Avaliação Especial de Desempenho – SAED. A SECAD é responsável por definir o cronograma e disponibilizar a avaliação no sistema, vale ressaltar que primeiramente é feita a

análise na estrutura organizacional para que sejam feitas as modificações necessárias. Logo após o término do estágio probatório é publicada no Diário Oficial do Estado a nota da 3ª etapa de avaliação.

***Obs:** o último concurso do Instituto foi realizado em 2015, assim, o estágio probatório desses servidores se encerrou no ano de 2018, portanto, o setor de Recursos Humanos não realiza esse procedimento há algum tempo.

A seguir, são exibidas as imagens do Sistema de Avaliação Especial de Desempenho (SAED):

Figura 4: Tela inicial do SAED.



Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Figura 5: Lista de homologações.



Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

5.3 Servidores efetivos:

No Art. 2º do DECRETO No 2.551, de 13 de outubro de 2005, que dispõe sobre a Avaliação Periódica de Desempenho – APED, dos Servidores Públicos do Quadro-Geral do Poder Executivo Estadual, e adota outras providências, define a avaliação de desempenho como o instrumento utilizado periodicamente para a aferição dos resultados alcançados pela atuação do servidor público efetivo, no exercício de suas funções, segundo parâmetros de qualidade do exercício funcional.

Desse modo, para que a avaliação seja gerada no sistema, o servidor precisa já ter

concluído seu estágio probatório e ter pelo menos 245 dias trabalhados, a SECAD também cuida do cronograma de avaliação dos servidores efetivos do quadro geral.

Figura 6: Capítulo II – Do Processo de Avaliação, Decreto nº 2.551, página 2.

Seção III
Do Ciclo da Avaliação Periódica de Desempenho

Art. 10. O ciclo da APED inicia-se em 1º de janeiro e finda em 31 de dezembro, compreendendo as seguintes etapas:

I – oficialização do início do processo de avaliação, através de portaria do Secretário de Estado da Administração, publicada entre 1º e 5 de março;

II – Termo Inicial da Avaliação, no qual o chefe imediato dá ciência ao servidor do início do processo avaliatório, entre 1º e 10 de março;

III – Acordo de Desempenho, de caráter opcional, estabelecendo, entre o chefe imediato e o servidor avaliado, as atividades, projetos e ações que ficam sob a responsabilidade do mesmo durante o período avaliatório, a ser realizado entre 10 e 20 de março e complementada durante todo o interstício;

IV – Acompanhamento de Desempenho, etapa caracterizada pela troca de informações entre o chefe e o servidor, de caráter opcional, a ser realizada sempre que o servidor ou chefe imediato entender como necessário, visando:

- a) analisar as condições de trabalho do servidor;
- b) apontar:
 1. problemas na execução das atividades;
 2. projetos e ações em andamento;
 3. a ausência dos meios necessários à obtenção dos resultados;
 4. identificar ações corretivas a serem adotadas;

V – Avaliação do Desempenho, etapa de aferição, pelo servidor e respectivos avaliadores, dos aspectos funcionais da atuação do avaliado e dos elementos relativos ao seu comportamento no ambiente de trabalho, atribuindo-lhes conceitos, a ser realizada entre 1º e 15 de janeiro do ano subsequente ao período avaliado;

VI – Plano de Aperfeiçoamento, de caráter opcional, caracterizado pelas recomendações relativas ao atendimento das necessidades de melhoria de desempenho e do desenvolvimento profissional do avaliado, de responsabilidade da chefia imediata, a ser realizado juntamente com a etapa de avaliação;

VII – Apuração dos Resultados, tabulação dos dados obtidos dos registros do avaliado e da Equipe de Avaliadores, entre 15 e 20 de janeiro;

VIII – Homologação dos Resultados, a validação do processo de avaliação pela autoridade imediatamente superior ao chefe imediato do servidor avaliado, podendo alcançar até a autoridade máxima do órgão, a acontecer até 25 de janeiro.

Art. 11. O servidor avaliado deve ser notificado do resultado final de sua avaliação entre 20 e 25 de janeiro e pode interpor recurso à Comissão de Recurso em até dez dias dessa data.

Art. 12. A instrução e julgamento dos recursos devem acontecer no prazo máximo de 15 dias da interposição dos mesmos.

Art. 13. Sendo alterado o resultado final, a homologação deve ser retificada até 28 de fevereiro.

Fonte: BRASIL. Decreto nº 2.551, de 13 de outubro de 2005, publicado no Diário Oficial nº 2.026, página 1 à 10.

Nesse sentido, a equipe avaliadora é composta por: Servidor avaliado + Indicação + Chefe Imediato + Indicação do Chefe imediato. Inicialmente, o servidor realiza sua autoavaliação no Sistema de Avaliação Periódica de Desempenho - SAPED, localizado no portal de servidores, logo após define outro servidor (necessariamente da mesma área de atuação) para que o avalie;

Os avaliadores podem fazer observações no ato da avaliação, que julguem ser válidas para que o servidor avaliado possa ter o feedback do seu desempenho profissional (essa opção

não é muito usada pelos servidores, o que caracteriza-se como um ponto negativo da avaliação nesse aspecto). Caso o servidor não aceite a nota recebida, após o término do prazo estabelecido para realizar as avaliações, ele pode entrar com recurso contra a nota. As notas da Avaliação influenciam na progressão vertical, que só é destinada para aqueles que fizeram avaliação em até 5 anos antes da progressão.

Desse modo, com a implementação de um sistema de avaliação de desempenho é mais eficaz, além de ser crucial para identificar pontos fortes e áreas de melhoria nos colaboradores, favorecendo a comunicação aberta e transparente entre gestores e funcionários.

No que concerne à remuneração, é imprescindível que o Naturatins adote uma política atrativa o suficiente para manter os colaboradores motivados e engajados. Além da compensação financeira, o reconhecimento do trabalho dos funcionários desempenha um papel fundamental na promoção da motivação e no fortalecimento do vínculo com a organização.

Onde temos o ADAA: Adicional por Desempenho de Atividades Ambientais, uma gratificação paga para os servidores do quadro específico do Naturatins (LEI Nº 2.807, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2013, Publicada no Diário Oficial nº 4.024).

Figura 7: Capítulo V - Da Implementação do PCCR, Art. 16, pág. 12.

- II - quatro representantes do NATURATINS, sendo:
 - a) o titular do setor de recursos humanos;
 - b) um servidor público ocupante do cargo de:
 - 1. Inspetor de Recursos Naturais;
 - 2. Guarda Parque;
 - 3. Fiscal Ambiental;

Fonte: BRASIL. Lei nº 2.807, de 12 de dezembro de 2013, publicada no Diário Oficial nº 4.024, pág. 10 à 14.

Figura 8: Capítulo II – Do plano de cargos, carreiras e Remuneração – PCCR.

Subseção II Da Evolução Funcional Horizontal

Art. 8º É considerado habilitado para a evolução funcional horizontal o servidor público do Quadro de Profissionais de Análise, Inspeção e Fiscalização Ambiental que:

- I - cumprir o interstício de trinta e seis meses de efetivo exercício na referência em que se encontra;
- II - obtiver média aritmética igual ou superior a 70% nas três avaliações periódicas de desempenho mais recentes.

Art. 9º A evolução funcional horizontal é concedida ao servidor público do Quadro de Profissionais de Análise, Inspeção e Fiscalização Ambiental que tenha alcançado média aritmética igual ou superior a 50% nas três avaliações periódicas de desempenho mais recentes e não tenha obtido evolução funcional nos últimos seis anos.

Parágrafo único. A evolução funcional horizontal, de que trata este artigo, depende do cumprimento dos demais requisitos desta Lei e de disponibilidade orçamentário-financeira.

Fonte: BRASIL. Lei nº 2.807, de 12 de dezembro de 2013, publicada no Diário Oficial nº 4.024, pág. 10 à 14.

Figura 9: Capítulo III - Do Sistema de avaliação periódica de desempenho.

**CAPÍTULO III
DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO**

Art. 13. O Sistema de Avaliação Periódica de Desempenho tem por finalidade:

- I - aprimorar os métodos de gestão;
- II - valorizar a atuação do servidor comprometido com o resultado de seu trabalho;
- III - instruir os processos de evolução funcional;
- IV - definir os mecanismos de avaliação de desempenho individual.

§1º Incumbe à Secretaria da Administração, em conjunto com o NATURATINS, gerir o Sistema de Avaliação Periódica de Desempenho e, aos seus dirigentes máximos, baixar os atos necessários à implementação.

§2º O processo de avaliação ocorre a cada doze meses.

§3º É avaliado o servidor público que obtiver no mínimo 70% de frequência no período de avaliação.

§4º O servidor público cedido mediante convênio é avaliado periodicamente pelo órgão cessionário em consonância com as normas relativas à avaliação periódica de desempenho do órgão cedente.

§5º É dispensado da avaliação, atendidos os demais requisitos para a evolução funcional, o servidor público:

- I - em licença para desempenho de mandato classista;
- II - afastado para exercer mandato eletivo;
- III - nomeado para cargo de gestão máxima de órgão da administração direta e indireta.

Fonte: BRASIL. Lei nº 2.807, de 12 de dezembro de 2013, publicada no Diário Oficial nº 4.024, pág. 10 à 14.

Atualmente o ADAA representa 12% do orçamento do FUEMA (LEI Nº 2.095, DE 9 DE JULHO DE 2009), no ano de 2023 o Adicional de Desempenho de Atividades Ambientais foi pago através da APED.

Abaixo, são apresentadas as imagens do Sistema de Avaliação Periódica de Desempenho (SAPED):

Figura 10: Página inicial do sistema no portal dos servidores.



Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Figura 11: Campo de avaliação.

Equipe Avaliatória		
Número Funcional	Nome	Função
[REDACTED]	[REDACTED]	Indicação do Chefe Imediato
[REDACTED]	[REDACTED]	Chefe Imediato
[REDACTED]	[REDACTED]	Servidor Avaliado
[REDACTED]	[REDACTED]	Indicação do Servidor Avaliado

Média Geral

100,00

Avaliações (FORMULÁRIO 3 "B")				
Avaliador	Status	Nota	Visualizar Histórico	Visualizar Avaliação
*****	Tabulada	100.0	[Ícone]	[Ícone]
*****	Tabulada	100.0	[Ícone]	[Ícone]
*****	Tabulada	100.0	[Ícone]	[Ícone]
[REDACTED]	Tabulada	100.0	[Ícone]	[Ícone]

Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Figura 12: Campo de avaliação.

The screenshot shows the 'Portal do Servidor' interface. The sidebar on the left contains navigation links: Início, Saped, Processo Avaliatório, Acordo de Desempenho, Aperfeiçoamento, Contagem de Tempo, Minhas Notificações, Documentação, and Histórico. The main content area displays a table with evaluation results. The table has columns for 'Ação' and 'Data de Execução'. The data rows are:

Ação	Data de Execução
Finalização da avaliação.	03/05/2024 às 03h28min
Finalização da avaliação.	03/05/2024 às 03h28min
Finalização da avaliação.	03/05/2024 às 03h30min
Finalização da avaliação.	03/05/2024 às 03h28min
Avaliação Tabulada	10/04/2024 às 15h27min

Below the table, there is a 'Histórico do Processo Avaliatório' section with a pagination bar showing 1, 2, 3, and a 'Página 1 de 1' indicator.

Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

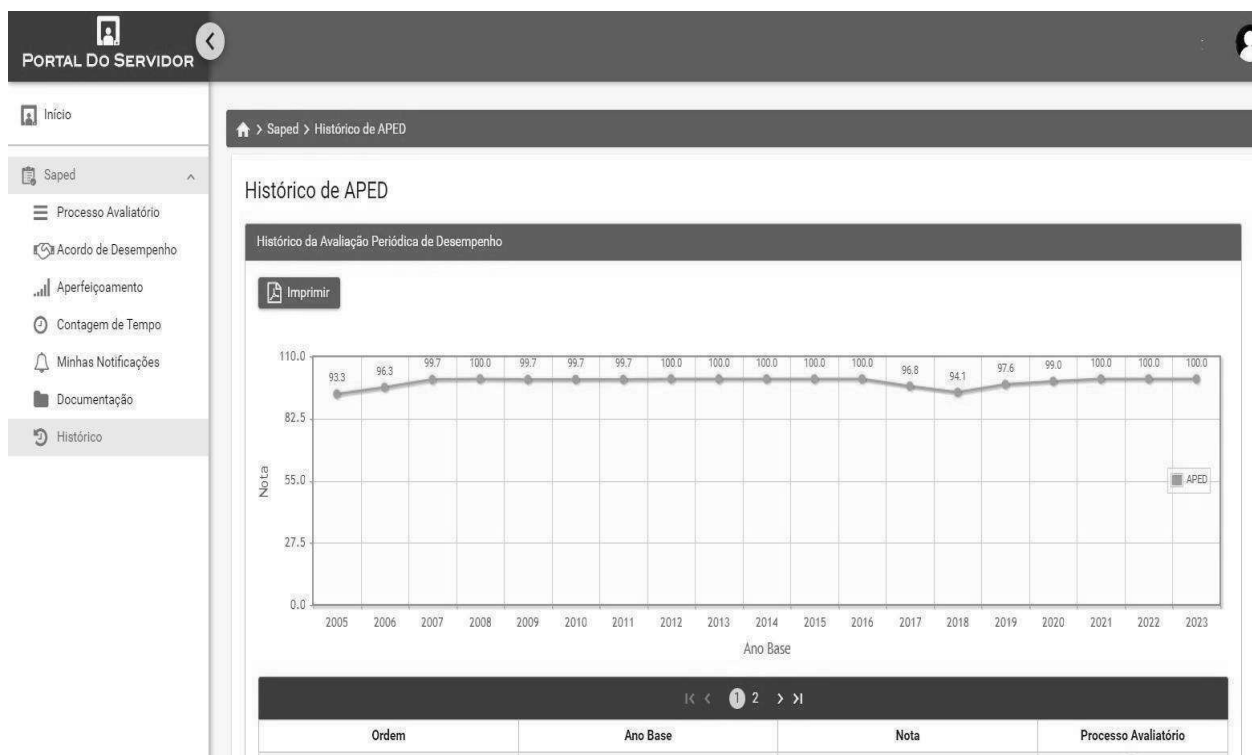
Figura 13: Campo de observações referentes ao desempenho profissional do servidor.

The screenshot shows the 'Portal do Servidor' interface. The sidebar on the left contains navigation links: Início, Saped, Processo Avaliatório, Acordo de Desempenho, Aperfeiçoamento, Contagem de Tempo, Minhas Notificações, Documentação, and Histórico. The main content area displays the 'Status do Processo Avaliatório: Homologado' and 'Homologação do resultado final publicada no Diário Oficial do Estado'. Below this, there is a section for 'Aviso(s)' with the text 'Resultado Final Homologado e Publicado no DOE Nº 6578'. A progress bar shows the steps: 1. Indicar, 2. Avaliar, 3. Ciência, 4. Recurso, 5. Homologado. The 'Ciência' step is currently active. Below the progress bar, there are two sections: 'Cronograma de Referência' and 'Cronograma de Execução'. The 'Cronograma de Referência' section shows 'Ciência do Termo Inicial de Avaliação Registrada' with the date '14/02/2024 às 12h37min'. The 'Cronograma de Execução' section shows 'Publicação da Homologação' with the following details:

Nº Ato	Data Ato
81	22/05/2024
Nº DOE	Data DOE
6578	27/05/2024

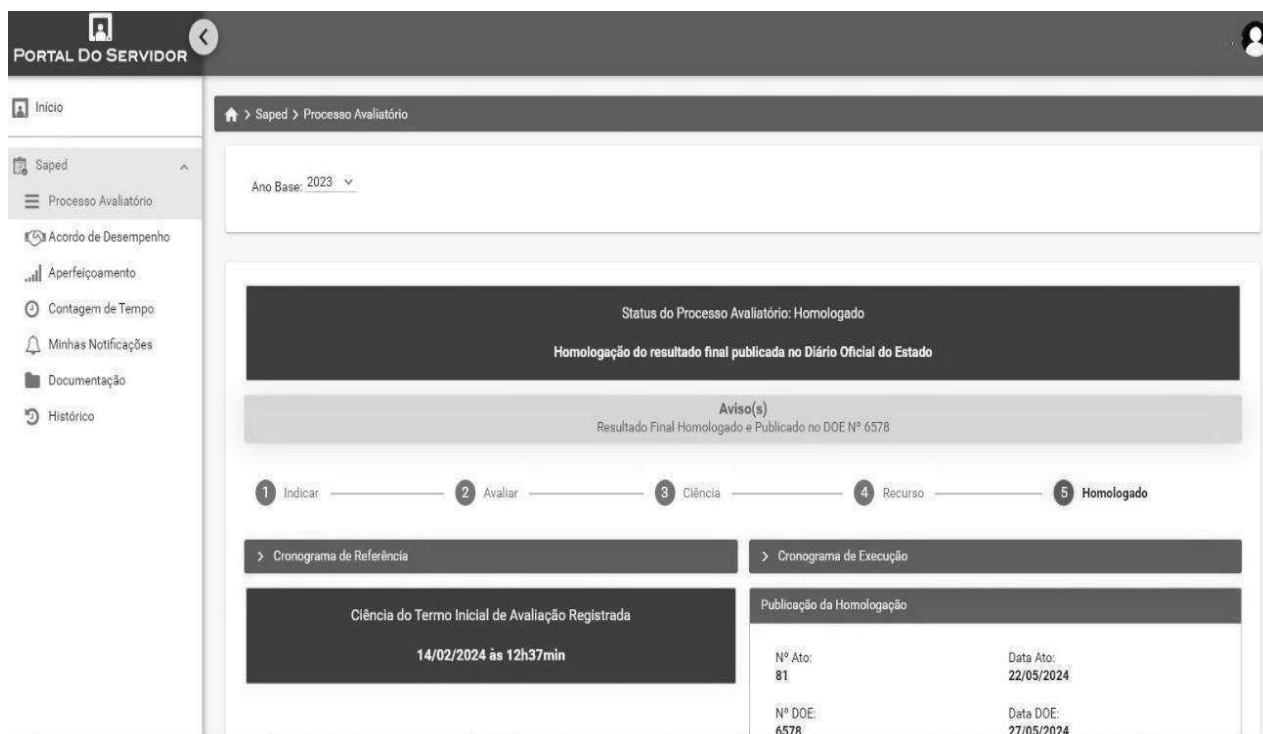
Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Figura 14: Campo de observações referentes ao desempenho profissional do servidor.



Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Figura 15: Histórico de avaliações do servidor.



Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Figura 16: Histórico de avaliação do servidor.

Ordem	Ano Base	Nota	Processo Avaliatório
1	2023	100,00	
2	2022	100,00	
3	2021	100,00	
4	2020	99,00	
5	2019	97,60	
6	2018	94,07	
7	2017	96,80	
8	2016	100,00	
9	2015	100,00	
10	2014	100,00	

Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Figura 17: Página do SAPED disponível apenas para o RH.

Etapa Atual do Cronograma de Execução do Quadro Geral 2023

1 Importação 2 Oficialização 3 Disponibilização 4 Avaliação 5 Interposição 6 Análise 7 Homologação

Visualizar Cronograma Completo

Processo Avaliatório

Importados: 1
Em avaliação: 0
Equipes incompletas: 14

Estrutura Organizacional

Setor sem chefe: 3
Estrutura atualizada: Não

Avaliação

Disponibilizadas: 2
Em recurso: 0

Servidores Cedidos

Solicitar dados: 0
Cadastrar avaliadores: 0

Recursos

Pendentes: 0

Publicações

Abertas: 0

Homologação

Servidores aptos: 0

Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Figura 18: Lista de Órgãos Externos (servidores cedidos).

Gerenciar Órgãos Externos

Lista de Órgãos Externos

+ Adicionar

Filtrar		
< < 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 > >		
Nome	Data de Cadastro	Ações
017.SEMUS-CONVENIO MONTE DO CARMO	14/12/2018	▼
17º Cartório - Taguatinga	20/03/2023	▼
1ª Escrivania Cível de Araguacema	04/03/2024	▼
1ª PROMOTORIA DE JUSTIÇA DE PEDRO AFONSO	27/04/2022	▼
1ª VARA DO TRABALHO DE ARAGUAINA	16/05/2022	▼
1ª DEFENSORIA CRIMINAL DE PEDRO AFONSO	26/09/2019	▼
2ª VARA DO TRABALHO DE ARAGUAINA	11/05/2022	▼
3º JUIZADO ESPECIAL DE PALMAS	13/04/2021	▼
5ª ZONA ELEITORAL	02/05/2022	▼
AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA DO ESTADO DO TOCANTINS	24/09/2018	▼
AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO TOCANTINS S.A	12/12/2018	▼
AGENCIA DE FOMENTO DO TOCANTINS	17/03/2023	▼

Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Figura 19: Cronograma da avaliação de 2024.

Períodos do Cronograma de Execução

Cronograma:
Cronograma - Quadro Geral

Ano Base:
2023

Início do Ciclo Avaliatório:
01/01/2023

Término do Ciclo Avaliatório:
31/12/2023

Filtrar		
< < 1 2 3 > >		
Descrição	Data de Início	Data de Término
Importação de Servidor Apto	10/02/2024	11/03/2024
Oficialização do Início do Processo de Avaliação	07/02/2024	07/02/2024
Termo Inicial da Avaliação	10/02/2024	11/03/2024
Disponibilização de Avaliação	12/02/2024	18/04/2024
Avaliação de Desempenho	13/03/2024	18/04/2024

Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Figura 20: Critérios de avaliação.

Visualizar Avaliação

Servidor Avaliado

Nome: [REDACTED] Número Funcional: [REDACTED] Ano Base: 2019

Legenda	
Conceito	Desempenho
1	Insatisfatório: Nunca demonstra o resultado esperado.
2	Regular: Às vezes demonstra o resultado esperado.
3	Bom: Frequentemente demonstra o resultado esperado.
4	Ótimo: Sempre demonstra o resultado esperado.
5	Exceptional: Supera as expectativas na obtenção dos resultados.

Nota
94.69

FORMULÁRIO 3 "B": Ocupantes de cargos efetivos de nível médio (Quadro Geral)

Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Figura 21: Formulário de avaliação.

FORMULÁRIO 3 "B": Ocupantes de cargos efetivos de nível médio (Quadro Geral)

Competências Funcionais		
Ordem	Fator	Nota
1	Conhecimento: Utiliza padrões técnicos adequados para avaliar sobre assuntos de seu campo de atuação e executar suas atividades.	5
2	Qualidade do trabalho: Capacidade de realizar suas atividades com boa apresentação, exatidão e clareza.	5
3	Responsabilidade: Contra seus esforços na execução das atividades que lhe é confiado, utilizando adequadamente seu horário e recursos disponíveis.	4
4	Organização: Ordena o material e as ações de trabalho de forma a facilitar a execução das tarefas e atender às necessidades de serviço.	5
5	Disciplina: Capacidade de proceder conforme normas, leis e regulamentos que regem a organização.	5
6	Ritmo/ rapidez na execução das atividades: Executa suas atividades com agilidade, cumprindo os prazos estabelecidos.	5
7	Atenção concentrada: Capacidade de focalizar a percepção numa determinada tarefa e assim mantê-la, mesmo sob constantes interferências ambientais.	5
8	Dedicação: Demonstra empenho e comprometimento quanto aos projetos/atividades de sua unidade de atuação.	4
9	Assiduidade: Comparecimento e permanência no posto de trabalho.	5
10	Pontualidade: Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado.	5

Competências Comportamentais		
Ordem	Fator	Nota
11	Respeito aos níveis hierárquicos: Apresenta adequada conduta nas situações de conflitos. Flexível. Atitude respeitosa perante os superiores.	5
12	Atendimento: Atende às demandas dos usuários com cortesia. Tem consciência do seu papel no serviço público. Veste-se e comunica-se adequadamente.	5
13	Trabalho em equipe: Capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora.	4
14	Relacionamento: Capacidade de estabelecer interação com as pessoas propiciando um ambiente cordial.	5
15	Inteligência Emocional: Maneja bem suas emoções, apresentando adequada resposta emocional frente aos diferentes estímulos, ou seja, apresenta um conjunto de habilidades que impulsionam a performance e o desempenho (Autoconsciência, autogestão, autodomínio, automotivação, empatia e gerir relacionamentos).	4

Fonte: <http://sistemas.secad.to.gov.br/>.

Ao analisar a implementação da avaliação de desempenho pelo Naturatins, destaca-se a sua abordagem ordenada e transparente. Portanto, ao considerar as práticas do Naturatins, é evidente que a avaliação de desempenho, quando realizada estrategicamente e com foco no desenvolvimento, não apenas promove melhorias contínuas, mas também fortalece a capacidade das organizações públicas de enfrentar desafios complexos.

Apesar dos desafios como a burocracia inerente às organizações públicas e a complexidade das demandas ambientais, o Naturatins possui oportunidades de inovação, colaboração com outras instituições tais como a UFT (Universidade Federal do Tocantins) onde fundaram o projeto do museu morfológico em que o Naturatins oferece bolsas remuneradas e não remuneradas para os pesquisadores, além de oferecer bolsas para futuros pesquisadores

como forma de incentivar a pesquisa, outra forma, é o engajamento da sociedade civil, por meio da educação ambiental, participação social, transparência e prestação de contas, para alcançar os objetivos institucionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a realização do presente trabalho, foram analisados diversos artigos, facilmente acessíveis a todos. Foi possível observar e caracterizar os atuais assuntos que os autores de artigos têm preferência em elaborar quando se trata da análise da avaliação de desempenho no setor público, com ênfase nas práticas adotadas pelo Naturatins (Instituto Natureza do Tocantins), onde foi possível destacar a importância crucial desse processo para o aprimoramento contínuo da gestão de pessoas e, conseqüentemente, para o cumprimento eficaz de sua missão ambiental.

Ao examinar como o Naturatins implementa a avaliação de desempenho, torna-se evidente que o processo é conduzido de maneira alinhada aos princípios de transparência e responsabilidade. A ênfase na capacitação e no desenvolvimento dos servidores reflete não apenas uma abordagem eficaz, mas também um compromisso genuíno com a construção de uma força de trabalho capacitada e motivada.

A não punitividade na avaliação de desempenho, conforme observado no Naturatins, não apenas cria um ambiente positivo e colaborativo, mas também fortalece a relação entre gestores e servidores. Esse aspecto é crucial para impulsionar a inovação, a eficiência e a eficácia, fatores essenciais para a consecução das metas ambientais do instituto.

Assim, ao considerar as práticas adotadas pelo Naturatins, podemos concluir que a avaliação de desempenho, quando realizada de maneira estratégica e centrada no desenvolvimento, não apenas impulsiona a melhoria contínua, mas também fortalece a capacidade das organizações públicas de enfrentar os desafios complexos do século XXI. O compromisso do Naturatins em promover um ambiente de trabalho capacitado e alinhado com sua missão demonstra um modelo inspirador para outras instituições públicas em busca de práticas de gestão eficazes e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Kléber Carvalho de. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO**. 2021. 20 f. TCC (Graduação) - Curso de Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2021
- APUD CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. —4. ed. — Barueri, SP: Manole, 2014.
- ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de caso**. 2008. Araújo, K. C. D. **Gestão de pessoas**. 2023.
- AMARAL, R. M. **Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas**. 2008.
- ARAÚJO, L. A. (2021). **Gestão de Pessoas no Setor Público: Contingências e Desafios**. In Anais do Congresso Nacional de Administração Pública (Vol. 15, No. 1, p. 6).
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos e Peter Spink, orgs.(1998), **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas: 21-38.
- BECKER, M.. (2008). **Considerações sobre avaliação de desempenho**. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16(58), 47-58. Recuperado em 29 de fevereiro de 2024.
- BRITTO, Ana Claudia Barros de et al. **Teoria das relações humanas: impacto nas organizações e na gestão de recursos humanos**. 2023.
- COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. (2014). **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Elsevier.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2010. Freitas, O. J. S. D. (2022). **Administração pública**.
- FEITOSA, CONCEIÇÃO DE; CORRÊA, MARIA; LIMA, ALYNNE VIRGINIA DE QUEIROZ. **Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria**. 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.
- GONÇALVES, Nataniel Fonseca; SCHAUN, Gerson; BARCELOS, Márcio. **Análise do processo de gestão de pessoas no setor público municipal de Pelotas**. 2014.
- GASQUE, Kelley Cristine Gonçalves Dias. **Teoria fundamentada: nova perspectiva à pesquisa exploratória**. 2007.
- GOV.Histórico. Disponível em: [HISTÓRICO \(www.to.gov.br\)](http://HISTÓRICO.www.to.gov.br). Acesso em: Novembro de 2023.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis, Departamento

de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

KLEIN, F. A.; PINHANEZ, M.; MASCARENHAS, A. O.. **Gestão de pessoas no setor público**. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 94–94, jan. 2013.

TOCANTINS. Decreto nº 2.551, de 13 de outubro de 2005. **Dispõe sobre a Avaliação Periódica de Desempenho – APED, dos Servidores Públicos do Quadro-Geral do Poder Executivo Estadual, e adota outras providências**. Diário Oficial do Estado do Tocantins, Palmas, TO, 18 out. 2005.

BRASIL. Lei nº 3.421, de 08 de março de 2019. **Dispõe sobre a organização da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, e adota outras providências**. Diário Oficial do Estado do Tocantins.

BRASIL. Lei nº 2.807, de 12 de dezembro de 2013. **Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – CCR do Quadro de profissionais de Análise, Inspeção e Fiscalização Ambiental do Estado do Tocantins, e adota outras providências**. Diário Oficial do Estado do Tocantins.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Reforma do Estado e administração pública gerencial, v. 7, p. 21-38, 1998.

PACHECO, Vicente; MORAIS, Mariele Franco. **Desafios da Gestão de Pessoas nas Organizações Públicas Brasileiras**. Revista de Administração Pública do Rio de Janeiro. 2018.

RODRIGUES, Viviane; ALVES, Thiago. **A Nova Gestão Pública e os Desafios para a Gestão de Pessoas no Setor Público**. Revista de Administração Pública. 2017.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista brasileira de história & ciências sociais, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

Santos, F. P. Oliveira, C. F. (2018). **Gestão de Pessoas no Setor Público: Estratégias e Desafios**. Editora Atlas.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.