



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
TOCANTINS
Campus Palmas

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

ELMÍRIAM ALVES DE OLIVEIRA GUEDES
LÉIA DA SILVA E SILVA MENDES

**ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFETIVIDADE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA SEFAZ-TO**

PALMAS
2016

ELMIRIAM ALVES DE OLIVEIRA GUEDES
LÉIA DA SILVA E SILVA MENDES

**ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFETIVIDADE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA SEFAZ-TO**

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

Orientador: Prof. Doutor Guilherme
Bizarro Salve.

Coorientadora: Prof. Mestra Gislene
Magali da Silva.

PALMAS
2016

ELMIRIAM ALVES DE OLIVEIRA GUEDES
LÉIA DA SILVA E SILVA MENDES

**ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFETIVIDADE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA SEFAZ-TO**

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

Aprovadas em: ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Prof. Dr. Guilherme Bizarro Salve
IFSP – Campus Sorocaba

Prof. Mestra Gislene Magali da Silva
IFTO – Campus Palmas

Prof. Mestra Ana Carolina Nogueira Falcão
IFTO – Campus Palmas

Prof. Esp. Luiz Antônio Lopes Toledo
IFTO – Campus Palmas

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos guiar por caminhos que nos fizeram chegar aqui.

Às nossas famílias pelo incentivo, compreensão e carinho.

Aos professores do curso, por nos proporcionar conhecimentos para que fosse possível chegar a esta etapa.

Principalmente ao nosso orientador professor Guilherme Bizarro Salve que nos guiou rumo a essa conquista. E nossa coorientadora professora Gislene Magali da Silva que nos apoiou presencialmente na reta final.

Aos colegas que juntos vamos incentivando e vencendo cada obstáculo dessa jornada.

A parceira desse trabalho que lutou, suportou e compreendeu cada desabafo de desespero.

A todos que direta ou indiretamente nos apoiaram na nossa formação. A todos o nosso muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho apresenta os resultados da pesquisa que teve por objetivo aferir o grau de eficácia e efetividade do Sistema da Avaliação Periódica de Desempenho (APED) aplicada aos servidores administrativos da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (Sefaz-TO), segundo a percepção dos servidores e gestores. Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, descritiva e estudo de caso. Para fundamentar a pesquisa foi realizada uma revisão de literatura, investigação documental nos sites da Secad-TO, Casa Civil e nos arquivos da Sefaz-TO. Os dados primários foram recolhidos na Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas por meio de relatórios extraídos da folha de pagamento e do Sistema de Gestão de Pessoas (ERGON) os quais subsidiaram a identificação de duas dimensões: eficácia e efetividade. E três perspectivas: gestão de pessoas, gestão estratégica e gestão organizacional que possibilitaram o alcance da resposta da questão problema dessa pesquisa: qual o grau da eficácia e efetividade do Sistema da APED da Sefaz-TO? Para realização do estudo de caso adotou-se um protocolo que serviu de instrumento para orientação dos procedimentos e das regras gerais para a pesquisa, procurando cumprir com as etapas descritas as quais incluíram: análise de documentos, aplicação do questionário e realização da entrevista semiestruturada baseados nos objetivos do Decreto nº 2.551/2005 que dispõe sobre o Sistema da APED. O que possibilitou a observação e discussão dos resultados que desvelaram não existir contraste significativo entre a percepção dos servidores e dos gestores, pois os mesmos manifestaram alinhamento de concordância desfavorável em relação ao maior ou menor grau de eficácia e de efetividade a cerca dos resultados produzidos pela aplicação do sistema. Portanto indicou que o impacto sobre a realidade organizacional a partir do cumprimento dos objetivos do sistema da APED não tem sido perceptível para os participantes e entrevistados, o que sugeriu a ausência de política de aprimoramento da GP, de indicadores para subsidiar a gestão estratégica e gestão organizacional na tomada de decisão, que possibilite auxiliar os servidores na superação dos pontos fracos e a valorização do quadro administrativo da Sefaz-TO.

Palavras-Chaves: Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. Eficácia. Efetividade.

ABSTRACT

The present study presents the results of research aimed to evaluate the degree of efficacy and effectiveness of the system of periodic evaluation of performance (APED) applied to administrative servers of the State Secretariat of the Tocantins (Sefaz-TO), according to the perception of the servers and managers. It is a quantitative survey and qualitative, descriptive and case study. In order to substantiate the research was conducted a literature review, desk research on the websites of the warnings, Civil House and in the archives of the SEFAZ-TO. The primary data were collected in the management of managing and developing people through reports from the payroll and the system of People Management (ERGON) which supported the identification of two dimensions: efficacy and effectiveness. And three perspectives: people management, strategic management and organizational management that enabled the scope of the answer to the question problem this research: what is the degree of efficacy and effectiveness of the system of the APED the SEFAZ-TO? For the case study adopted a protocol that served as a tool for guidance of the procedures and general rules for the research, seeking to fulfill with the steps described which included: analysis of documents, application of the questionnaire and implementation of structured interview based on the goals of the Decree No. 2.551/2005 that deals with the system of the APED. What enabled the observation and discussion of results that unveiled there is significant contrast between the perception of servers and managers, because they have expressed alignment of agreement in relation to a greater or lesser degree of efficacy and effectiveness within the results produced by the application of the system. Therefore indicated that the impact on the organizational reality from the fulfilment of the objectives of the APED there has been noticeable to the participants and interviewees, suggesting the absence of policy of improving GP, indicators to support the strategic management and organizational management in decision making, enabling help the servers in overcoming the weaknesses and the appreciation of the administrative framework of the SEFAZ-TO.

Key Words: Performance Evaluation. People Management. Efficacy. Effectiveness.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
ADP	Avaliação do Desempenho de Pessoas
APED	Avaliação Periódica de Desempenho
ERGON	Sistema de Gestão de Pessoal e Folha de Pagamento
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GE	Gestão Estratégica
GO	Gestão Organizacional
GP	Gestão de Pessoas
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	<i>New Public Management</i>
PCCR	Plano de Cargos, Carreira e Remuneração
PROFISCO	Projeto de Modernização Fiscal
Secad	Secretaria de Administração do Estado do Tocantins
Sefaz	Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins
TO	Tocantins
TQM	<i>Total Quality Management</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Acesso ao link do Gestor	29
Figura 2 - Acesso ao link da APED.....	29
Figura 3 - Ciclo da APED da Sefaz	30
Figura 4 - Organograma do nível estratégico da Sefaz –TO.	33
Figura 5 - Diagrama da Avaliação de Desempenho dos Servidores Administrativos da Sefaz/TO	45
Gráfico 1 - Tempo de serviço efetivo na esfera estadual.....	46
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por sexo	47
Gráfico 3 - Nível de escolaridade em dois momentos da carreira	47
Quadro 1 - Métodos de Avaliação	18
Quadro 2 - Objetivos no decreto, perspectivas e seus conceitos.....	44
Quadro 3 - Perspectiva Gestão de Pessoas	48
Quadro 4 - Perspectiva Gestão Estratégica	53
Quadro 5 - Perspectiva Gestão Organizacional	55
Quadro 6 - Respostas das entrevistas com os gestores.	57
Quadro 7 - Comparação entre a percepção dos servidores e gestores	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Assertiva 4.	49
Tabela 2 - Assertiva 15.	50
Tabela 3 - Assertiva 2.	50
Tabela 4 - Assertiva 13.	50
Tabela 5 - Assertiva 1 e 14.	51
Tabela 6 - Assertiva 3 e 7.	52
Tabela 7 - Assertiva 10.	52
Tabela 8 - Assertiva 5 e 17.	53
Tabela 9 - Assertiva 6.	54
Tabela 10 - Assertiva 8 e 9.	55
Tabela 11 - Assertiva 11.	56
Tabela 12 - Assertiva 12.	56
Tabela 13 - Assertiva 16.	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Gestão de Pessoas	14
2.2 Avaliação de Desempenho	15
2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho	18
2.4 Sistema de Avaliação de Desempenho	21
2.5 Eficácia e Efetividade da Avaliação de Desempenho	25
2.6 Avaliação Periódica de Desempenho no Estado do Tocantins	27
2.7 Caracterização da organização	32
3 METODOLOGIA	37
3.1 Caracterização da pesquisa	37
3.2 Procedimentos técnicos	40
3.3 População e amostra	43
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5.1 Limitações e estudos futuros	68
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A - Protocolo da pesquisa.....	74
APÊNDICE B - Questionário usado na coleta de dados da pesquisa.....	76
APÊNDICE C – Entrevista usada na coleta de dados da pesquisa.....	80
ANEXO I - Decreto nº 2.551, de 13 de outubro de 2005.....	84
ANEXO II – Formulário 3 “A” do decreto nº 2.551	85
ANEXO III – Formulário 3 “B” o Decreto nº 2.551	87
ANEXO IV – Formulário 3 “C” do Decreto nº 2.551.....	89
ANEXO V – Formulário 3 “D” do Decreto nº 2.551.....	91
ANEXO VI – Formulário 3 “E” do Decreto nº 2.551.	93
ANEXO VII – Formulário 3 “F” do Decreto nº 2.551.....	95

Guedes, Elmíriam Alves de Oliveira e Mendes, Léia da Silva e Silva

Análise da eficácia e efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores da Sefaz-TO / Elmíriam Alves de Oliveira Guedes e Léia da Silva e Silva Mendes. - Palmas, 2016.
96 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Tecnológica em Gestão Pública) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins - Campus Palmas, 2016.

Orientador: Prof. Guilherme Bizarro Salve
Coorientadora: Gislene Magali da Silva

1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão de Pessoas. 3. Eficácia. 4. Efetividade.
I. Título

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações passam por crises econômicas, sociais e culturais ao se depararem com uma realidade em que as relações empresariais enfrentam várias transformações drásticas e repentinas tais como: globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, evolução das comunicações e extrema competitividade. Neste cenário, a Avaliação de Desempenho de Pessoas (ADP) no trabalho passou por mudanças significativas, sendo mais unânime a cada dia que as instituições exijam trabalhadores com um perfil profissional adaptável aos requisitos reivindicados pelo mundo do trabalho dos novos tempos.

Surgem então novas práticas gerenciais aplicadas no segmento das organizações privadas com a expectativa de alcançar maior produtividade, maior eficiência e redução de custos, como a reengenharia, responsabilidade gerencial e práticas de *TQM (Total Quality Management)*, todas voltadas para o alcance do resultado, da eficiência e para a manutenção do mercado.

No setor público também foram incorporadas novas práticas para melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados a sociedade, por meio do olhar crítico das políticas organizacionais e dos recursos disponíveis. Para tanto se fez necessário ter instrumento de avaliação capaz de promover uma autoanálise das estratégias organizacionais, do ambiente de trabalho e do desempenho das pessoas.

Compreender seus processos e percepções acerca do trabalho tornou-se um diferencial e uma vantagem competitiva gerando melhor desempenho, quando ocorre a utilização correta de ferramentas de diagnóstico e de gestão, pela área da Gestão de Pessoas (GP). Por isso, entender o fenômeno Avaliação de Desempenho (AD) é extremamente importante para a GP identificar os aspectos que influenciam no desempenho individual e organizacional, o que possibilita as tomadas de decisões administrativas mais eficientes tais como: valorização, promoções, pagamento de gratificações, capacitações, dentre outras.

No Estado do Tocantins a administração pública mesmo adotando alguns conceitos da administração gerencial ainda se pode presenciar muitos resquícios do modelo de administração patrimonialista que perpetua a prática do apadrinhamento e do clientelismo como meios de garantir um cargo público e de alcançar trocas de favores eleitorais. Os conceitos da administração gerencial podem ser observados

na Constituição Estadual de 1989, no Estatuto do Servidor Público Estadual e no Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), demonstrando a preocupação com a GP voltada para o alcance dos resultados, por meio dos serviços prestados com qualidade. Para tanto foi incorporado os temas da AD, da capacitação e treinamento para valorizar o servidor e subsidiar a gestão na criação de políticas de GP.

Esta pesquisa resultou da análise empírica e de estudo de caso, pois teve por finalidade investigar o fenômeno da AD na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (Sefaz -TO), órgão que tem representação em todo território tocantinense, por meio de 12 Delegacias Regionais sendo elas localizadas em: Alvorada, Araguaína, Araguatins, Colinas, Gurupi, Miracema, Palmas, Paraíso, Pedro Afonso, Porto Nacional, Taguatinga e Tocantinópolis, cidades consideradas centros de arrecadação de: ICMS, IPVA, ITCD entre outros impostos. Tem ainda 122 agências de atendimento e 31 postos fiscais que dão suporte na fiscalização e arrecadação, o que demanda uma estrutura de pessoal formada por 1.714 servidores entre eles: auditores da receita estadual e administrativos fazendários.

A questão problema dessa pesquisa é: Qual o grau da eficácia e efetividade do Sistema da Avaliação Periódica de Desempenho da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins? E como meio de responder esta questão foi verificado como o Sistema tem sido percebido pelos avaliados e pela gestão, buscando desvelar se existe algum contraste significativo entre a percepção dos servidores e gestores.

As atribuições dos diversos agentes envolvidos na aplicação do Sistema da APED estão definidas por meio do Decreto nº 2.551, de 13 de outubro de 2005, que a regulamenta e são aplicadas aos servidores efetivos que integram o quadro geral do Poder Executivo e o quadro administrativo fazendário.

A Sefaz desde 2014 vem investindo na modernização de seus processos por meio do Projeto de Modernização Fiscal (PROFISCO), com o redesenho de seus processos tributários e administrativos, e a implantação de novas tecnologias. Essa inovação instigou a gestão a realizar uma análise de sua cultura organizacional, levantando alguns questionamentos relativos à GP e ainda apontando a necessidade da proposição de novas políticas voltadas à valorização dos servidores, tendo como base a implementação de um novo modelo de GP utilizando ferramentas da gestão por competência e melhorias do Sistema da APED atualmente utilizado pela Sefaz.

Mesmo diante dos esforços despendidos para cumprir com os objetivos das normas estaduais, faz-se necessário mensurar qual o grau da eficácia e efetividade do sistema da APED aplicada aos servidores, no ensejo de que o estudo possa ser utilizado na elaboração de indicadores da eficácia e da efetividade do sistema.

A pesquisa se justifica ainda pelo intuito de embasar e fomentar uma reflexão a respeito do fenômeno da AD conciliando a análise da teoria e da prática na perspectiva de construir um conhecimento científico, que possa ser fonte de informações para os *stakeholders* (atores) da Sefaz e para os demais órgãos do Poder Executivo visualizarem o aprimoramento do instrumento da AD, possibilitando torná-lo eficaz e efetivo de modo a cumprir com as perspectivas da gestão de pessoas, gestão estratégica e gestão organizacional.

Cabe ressaltar que a viabilidade da pesquisa na Secretaria deu-se pelo fato de que as pesquisadoras trabalham na Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da mesma, o que facilitou o acesso às informações documentais e, além disso, tinham conhecimento da sistemática do funcionamento do sistema da APED.

A realização da pesquisa em dupla ocorreu devido à complexidade da coleta de dados e à dificuldade de acesso à amostra da população, que se encontrava lotada em 12 regionais de diversos municípios tocantinenses, o que demandou tempo e recurso financeiro.

Nessa perspectiva, o objetivo geral desta pesquisa foi aferir o grau da eficácia e efetividade do sistema de Avaliação Periódica de Desempenho - APED aplicada aos servidores administrativos da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, segundo a percepção dos gestores e servidores.

Para o alcance do objetivo geral, buscou-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais são os objetivos do sistema da APED de acordo com o Decreto nº 2.551/2005;
- Analisar os resultados e os impactos dos objetivos propostos segundo a percepção dos participantes do Sistema;
- Comparar a percepção da alta gestão e dos servidores sobre a eficácia e efetividade do sistema da APED.

A apresentação da pesquisa está dividida em 6 (seis) seções incluindo esta. A próxima seção apresenta a fundamentação teórica com a contribuição de

vários autores no que se refere ao tema da AD. A seção 3 (três) faz referência à metodologia traçada para a elaboração e o desenvolvimento do estudo. A seção 4 (quatro) apresenta os resultados e discussões dos dados. A seção 5 (cinco) descreve as principais considerações finais e por fim a seção 6 (seis) discorre sobre as limitações e estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compor a fundamentação deste estudo serão apresentados tópicos com ênfase ao conceito de gestão de pessoas, avaliação de desempenho, métodos de avaliação de desempenho, sistema de avaliação de desempenho, eficácia e efetividade da avaliação de desempenho, avaliação periódica de desempenho no Estado do Tocantins e por último a caracterização da organização.

2.1 Gestão de Pessoas

A forma de gerir pessoas nas organizações vem passando por profundas transformações exigindo da GP um papel estratégico, em detrimento daquele focado em tarefas operacionais e burocráticas tendo impacto nos processos, competências e expectativas de resultados (CAMARGO et al, 2010).

As relações jurídicas estão cada vez mais competitivas, sendo importante repensar a definição de políticas de GP que possam atender às exigências impostas pelas novas formas de organização do trabalho, considerando-se como imprescindível a abordagem estratégica dessa gestão.

Gil (2001) lembra que a GP é uma prática gerencial que busca a união dos indivíduos que fazem parte da organização em prol do alcance dos objetivos individuais e organizacionais. É considerada como a evolução das áreas anteriormente chamadas de departamento de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos, e sendo similar a outras, como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano.

Essa nova nomenclatura ocorreu como resposta aos argumentos de que administração de recursos humanos é um termo muito restrito, tendo a percepção de que as pessoas são recursos tanto quanto os recursos materiais e financeiros. Elas são consideradas como parte do patrimônio, sendo necessário serem administradas para que obtenham o rendimento esperado.

Por esse motivo os adeptos à GP designam as pessoas que trabalham nas organizações, não como empregados ou funcionários, porém como cooperadores ou parceiros reconhecidos como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidade e inteligência.

Para Camões, Pantoja e Bergue (2010) a área da GP na atualidade desempenha um papel estratégico, procurando detectar a essência da organização e de cada uma de suas áreas, garantindo a melhor aplicação e alocação possível dos recursos humanos.

Colaborando com este assunto Treff (2010, p.23) entende a GP como:

Um conjunto de mecanismos – estratégias, políticas, instrumentos de gestão, processos e procedimentos – articulados de forma sistêmica, como um conjunto de partes interagentes e interdependentes, a fim de atrair, captar, reter, compensar, desenvolver e avaliar pessoas que possuam competências para atuarem com tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.

Nesse sentido faz-se necessário entender e incorporar as novas práticas de gerenciamento da GP para atuar de forma mais efetiva buscando o aprimoramento individual e organizacional, e a AD, que será tratada na seção a seguir, surge como um instrumento capaz de averiguar as deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

2.2 Avaliação de Desempenho

Discutir sobre AD implica estudar um elenco de variáveis, que por si só já denota toda a complexidade e paradoxo que o tema retrata, ainda mais quando se analisa o contexto cultural na qual se aplica a AD.

Desse modo para que se possa ter clareza será explicitado quanto ao próprio conceito de avaliação de desempenho antes de iniciar a análise do sistema da AD.

Para Lathan e Wexley (1994, apud de Orsi e Silva, 2014), a AD é um instrumento que visa mensurar e verificar a adequação dos funcionários aos objetivos da empresa, bem como às demandas do trabalho, de modo a contribuir para a melhoria integral e contínua do desempenho e produtividade das pessoas na organização.

Brandão e Guimarães (2001) lembram que somente com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias é que esse tema avaliação do desempenho humano se tornou mais relevante, mesmo que desde a antiguidade tenham sido utilizados meios de avaliar o desempenho dos trabalhadores. A utilização ampliada

de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados teve sua importância no início do século passado com o advento do Taylorismo.

Os mesmos autores ainda alegam que foram as pesquisas de Taylor, que originaram as primeiras escalas de avaliação de mérito, aplicadas no intuito de disciplinar o trabalhador e intervir no seu modo de trabalhar. A AD, ao longo do século XX, mudou as metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o funcionário e sua atuação como integrante de um contexto organizacional e social mais amplo.

As organizações modernas precisam de mecanismos de AD em vários níveis já que o desempenho no trabalho é resultante das competências inerentes ao indivíduo e das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização. No nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação limitam-se à missão, à visão e aos objetivos macros, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, atenta-se para os objetivos e as metas da instituição, visando à eficácia organizacional. No nível grupal, a avaliação é realizada sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. E no nível individual, a avaliação recai sobre o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Schikmann (2010, p. 24) acrescenta que:

No nível do indivíduo, a avaliação de desempenho permite:

- avaliar o desempenho profissional;
- identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais;
- refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado;
- conhecer o potencial do funcionário;
- obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios.

No nível de equipes, áreas ou até mesmo no nível institucional, a avaliação de desempenho possibilita, entre outros:

- maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos;
- o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização;
- o desenvolvimento do espírito de equipe; e
- a percepção da interdependência entre áreas e pessoas.

Heringer e Molina (2004) afirmam que o desempenho é um esforço individual que depende das habilidades e capacidades da pessoa e do seu papel a ser desempenhado, sendo influenciado também por fatores condicionantes. É importante que o indivíduo descubra seu próprio desempenho enquanto executa seu

trabalho, sentindo-se responsável pelo sucesso ou falha das tarefas que possam decorrer de seu esforço.

De Almeida (2004) destaca a AD como sendo um método de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos colaboradores da organização com o objetivo principal de instigar o desenvolvimento humano e profissional das pessoas, bem como promover maior produtividade e desempenho organizacional.

Enquanto que Souza et al (2005, p. 23) consideram que o desempenho é “a aplicação dos esforços das pessoas em busca de produtividade efetiva, cujo foco é o cliente” e a importância de se avaliar o desempenho está no fato de que a força humana é a fonte mais decisiva de vantagem competitiva na atualidade.

A AD é considerada por Bergamini e Beraldo (2007, p.36) como “ação, atuação, comportamento”. Quando o desempenho no trabalho é avaliado está se decidindo sobre sua adequação ou não, está sendo atribuída uma qualificação que pode ser resumida como eficiente e eficaz ou ambos.

Orsi e Silva (2014) reforçam a GP como um processo de administrar expectativas sobre a atuação e/ou resultados da organização de suas unidades constituintes e dos indivíduos.

A AD é definida ainda, por Pontes (2014, p. 26), como um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. Logo percebe que a AD é um instrumento de aprimoramento do desempenho da organização.

AD é um método gerencial que propicia ao gestor averiguar o desenvolvimento de um colaborador em certa organização. Os conhecimentos, objetivos, aptidões, posturas, entre outras estão inseridos nesse desenvolvimento, que pode ser avaliado através da realização de estratégias tradicionais como a escala gráfica, pesquisa de campo, e pelos métodos inovadores como avaliação 360° e do *Balanced Scorecard* para buscar analisar os níveis de aprendizado nas áreas de conhecimento, habilidade e atitude. (PEIXOTO, 2015).

Destaca ainda Dutra (2016) que no Brasil, nos últimos 20 anos, existem duas avaliações de pessoas. A primeira é a intuitiva também chamada de avaliação de desempenho, constituída por três perspectivas: dimensão desenvolvimento, *performance* e comportamento com a qual o líder avalia um membro de sua equipe.

Uma pessoa será, portanto, valorizada somente se for considerada competente em cada uma dessas três perspectivas.

A segunda avaliação é a não intuitiva, chamada de avaliação de potencial. Baseada dentro de um conjunto de experiências que a pessoa já viveu e nas quais sua liderança tem condições de avaliar. Nesse tipo de avaliação após o refinamento dos critérios e processos de avaliação pode prever o desempenho futuro de uma pessoa em uma organização. Essa decisão é fundamental para projetos de crescimento ou expansão do negócio, reduzir o risco sucessório, viabilizar projetos de internacionalização, dentre outros. Normalmente, essas avaliações são colegiadas, cujo líder ou a pessoa que necessita tomar essa decisão consulta a opinião de outros, pares ou superiores.

De acordo com Das Neves Bodart, Ferreira e Santos (2016), a AD é um importante instrumento que possibilita que a instituição perceba com mais ênfase as habilidades, o comprometimento, a eficiência e as necessidades de seus colaboradores, possibilitando aproximação do gestor e funcionário e que juntos consigam estabelecer planos de melhorias para si e para a empresa. A AD auxilia na identificação, medição e desenvolvimento do empregado dentro da organização.

A próxima seção apresenta os métodos de AD mais usados e seus benefícios para a GP.

2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

Na literatura há vários autores que descrevem sobre os métodos de avaliação desde os tradicionais aos mais recentes. Dentre os tradicionais os mais usados são:

Quadro 1 - Métodos de Avaliação

Métodos	Características
Escalas Gráficas	É um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Avalia as pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados (excelente, ótimo, bom, regular e péssimo).
Escolha Forçada	Avalia através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases – o avaliador deve escolher entre as que mais representam (+) ou mais se distancia do avaliado (-).
Pesquisa de Campo	É um dos métodos mais completos. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários.

Método dos incidentes críticos	Bastante simples, baseando-se nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso) não se preocupa com desempenho normal.
Lista de Verificação	Listas de Verificação - é realizado um <i>check-list</i> de cada funcionário. Na prática é igual ao de escala gráfica. Cada fator de desempenho recebe uma avaliação quantitativa (1, 2, 3, 4 e 5).

Fonte: Elaboração própria com base em ZELIA (2010).

São muitas as críticas em relação a esses modelos tradicionais, pois na maioria das vezes são burocráticos, rotineiros, repetitivos e têm as pessoas como se todas fossem iguais. Essas limitações levam as organizações a procurarem opções mais criativas e inovadoras com uma diferente maneira de se avaliar valorizando a “autoavaliação, e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.” (CHIAVENATO, 2004, p. 239).

Como cita também Martins e Cassundé (2015) os instrumentos tradicionais de AD não atendem as necessidades das organizações, neste sentido, as instituições públicas vêm pesquisando novas formas de desenvolvimento contínuo e efetivo da avaliação e também de novas tecnologias advindas da administração privada para avaliar os servidores públicos como:

- Avaliação Participativa por Objetivos (APPO): uma repaginada da velha Administração por objetivos (APO), no qual participam o colaborador e o seu gerente em uma avaliação democrática, participativa, envolvente e motivadora orientada mais para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. Seguindo seis etapas pré-definidas no modelo de APPO.
- Avaliação 360º: trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos (*stakeholders*) que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Superiores, colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado. Com a tendência de deslocar a responsabilidade pela avaliação de desempenho para diversos atores.
- *Balanced Score Card* (BSC): moderno indicador de desempenho um tanto diferenciado do modelo atual aplicado à gestão privada, mas que se adaptou a realidade de cada ente público, permitindo uma avaliação apropriada quanto à perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC, apesar da existência de normas legais específicas que enrijecem a flexibilidade necessária às inovações no serviço público.
- Comitê Gestor: comissões setoriais e regionais que tem a finalidade de avaliar os servidores públicos com base na GesPública. Os membros da comissão participam de todas as avaliações e seu papel é a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões do GesPública e da constância do sistema. (MARTINS E CASSUNDÉ, 2015, p. 125).

Coelho (2013, p. 70) ressalta que a avaliação 360º pode ser passível de adaptações a partir das avaliações entre as pessoas envolvidas:

- Avaliação 90º: quando o subordinado é avaliado pelo seu gestor;

- Avaliação 180º: O gestor avalia o seu subordinado, mas este, por sua vez, também avalia o seu gestor, em termos de qualidade do serviço prestado, acompanhamento e *feedback*;
- Avaliação 270º: Quando o subordinado é avaliado pelo seu gestor e por seus pares;
- Avaliação 360º (só para reforçar): Quando o subordinado é avaliado pelo seu gestor, por seus pares e por clientes internos e externos.

Martins e Cassundé (2015) alegam que são perceptíveis a importância e a necessidade dos instrumentos de AD, qualquer método que seja, desde que adaptado e contínuo para aprimorar os instrumentos. Tornando os processos mais eficientes e dinâmicos, melhorando os resultados das organizações e o bem-estar dos servidores.

A tendência é que os modelos de AD participativa, democrática e estimuladora venham prevalecer na grande maioria das organizações, lembrando que cada organização tem sua cultura, que é a sua identidade, no entanto o que pode dar certo em uma instituição pode não ser ideal para outra.

Neste sentido enfatizam Tomio e Ramos (2004, p. 05) que “esses métodos podem e devem ser adequados ao tipo e às características dos avaliados e ao nível e características dos avaliadores para seu bom funcionamento e para obtenção dos resultados desejados”.

Das Neves Bodart, Ferreira e Santos (2016) analisam que a AD não deveria estar limitada somente no fato da instituição conhecer seus colaboradores, mas também os mesmos se autoconhecerem através de *feedbacks* frequentes. E alegam também que vários são os métodos de se avaliar e que cada um tem suas particularidades.

Porém, para se conseguir um resultado mais satisfatório e seguro, devido a não perfeição dos métodos tradicionais, as empresas procuram incessantemente aprimorar os métodos de avaliação, tentando, assim, dar uma melhor e maior credibilidade no resultado final. A utilização da AD possui benefícios para as organizações e empregados, mas também apresentam problemas como qualquer método, pois há certa complexidade nesses processos, já que em todas as etapas há o envolvimento de pessoas passíveis a erros. (DAS NEVES BODART, FERREIRA e SANTOS, 2016, p. 114).

Dutra (2016) observa que atualmente a avaliação tem apresentado dois aspectos essenciais: primeiro é o fato de a avaliação oferecer bases concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas, tais como movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório e estratégia de retenção de talentos. Nesse aspecto, a avaliação é o elemento dinâmico na GP.

O segundo aspecto é o fato da avaliação representar um aspecto crítico que visa à transformação da cultura organizacional. Para tanto é necessário criar rituais a cada ciclo, efetuar revisões em relação aos critérios e ao processo utilizado. A maturidade do processo de avaliação é um indicador importante do grau da GP na organização.

Diante do que foi apresentado acredita-se que a AD é construída sobre duas vertentes: a primeira é vista como ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado e a segunda é um método gerencial que propicia ao gestor averiguar o desenvolvimento de um colaborador com foco no alcance dos objetivos organizacionais.

Esta pesquisa buscou identificar se o Sistema da APED, que vem sendo utilizado para avaliar os servidores efetivos da Sefaz, está cumprindo com seus objetivos e se o mesmo possibilita a aferição de sua eficácia e efetividade em relação ao aprimoramento da gestão e da valorização do desempenho dos servidores segundo a percepção dos mesmos.

A seguir serão abordados os fatores do contexto organizacional que afetam a aplicação de um sistema de AD.

2.4 Sistema de Avaliação de Desempenho

A sistemática efetiva de medição de desempenho opera como instrumento técnico de mensuração do cumprimento das metas e também como forma de aprendizado organizacional para elaboração de estratégias futuras mais consistentes.

De acordo com Odelius (2000) o desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) individual é um trabalho difícil que necessita de cautela, sendo que para se alcançar um bom resultado é preciso observar todo o contexto do local de sua implantação. A necessidade de considerar esses diferentes e diversos aspectos faz com que o processo de análise de um SAD seja complexo.

Os SADs podem ser considerados como conjunto de normas e procedimentos que possibilita o diagnóstico e gestão de desempenho, fornecendo informações para outros sistemas de administração de pessoas: desenvolvimento de pessoas, sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório (promoções, ascensões funcionais e desenvolvimento de carreira), movimentação e alocação de pessoal, entre outros. (ODELIUS, 2000, p. 08).

Assim como o desempenho, o SAD pode sofrer influências de vários ambientes: extraorganizacional (políticos, sociais e culturais); intraorganizacional (estratégias para implantação do sistema, tipo de normas e critérios de avaliação existentes na organização) e ambiente de tarefas.

De acordo com Pinheiro e Antunes (2012) desde a década de 1930, já se tentava implantar um SAD no serviço público por meio da criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). Outra tentativa ocorreu em 1995 com a Emenda Constitucional para a Reforma Administrativa do Estado, a qual por meio de um sistema implementou novas mudanças no jeito de se administrar a máquina pública onde foram estabelecidas algumas ações citadas pelos mesmos autores:

A (re) organização do Estado, a qualificação dos serviços prestados à sociedade, a reestruturação das carreiras, a capacitação permanente dos servidores, a participação dos servidores no estabelecimento de metas individuais em consonância com as metas institucionais, a valorização do servidor e a premiação dos melhores desempenhos. (PINHEIRO E ANTUNES, 2012 p. 03).

A literatura administrativa apresenta diversos erros que são mais visíveis nas empresas privadas, mas que ocorrem na avaliação do desempenho de um servidor público.

Odelius (2000) ressalta que a literatura mostra outros problemas para a operação desses sistemas, dentre eles:

- Falta de instrumentos e procedimentos sistemáticos que permitam uma análise do desempenho dos servidores, ou a utilização de metodologias complexas, difíceis de serem compreendidas;
- Uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos ou exagero no uso de múltiplos formulários;
- Não consideração de variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho;
- Periodicidade do acompanhamento (período de tempo entre o desempenho e a avaliação muito curto ou muito longo);
- Uso parcial do sistema;
- Falta de informações que subsidiem programas de desenvolvimento;
- Dificuldades culturais e gerenciais associadas a uma avaliação em geral;
- Conflitos entre servidores e chefias;

- Resistências e descrenças quanto à avaliação/insatisfação por parte dos servidores;
- Falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados;
- Não haver uma clara decisão política da diretoria sobre a necessidade de algum processo formal de avaliação;
- Falta de divulgação do SAD;
- Julgamentos tendenciosos e
- Falta de preparo de avaliadores e de avaliados.

Martins e Cassundé (2015) ainda complementam que a avaliação precisa fazer uma análise crítica e objetiva do desempenho e não uma análise pessoal. No serviço público os avaliadores podem cometer falhas quanto aos critérios de avaliação, tais como:

- Efeito de Horn - tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento, tem tendência a considerá-lo negativamente em todos os fatores.
- Efeito Halo - quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do avaliado, tem tendência a considerá-lo bom em todos os fatores.
- Tendência central - atribui a nota média. O avaliador adota, normalmente, duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os avaliados ou evita classificações elevadas receando comprometer-se no futuro.

Porém outros erros comuns também podem ocorrer:

- Desconhecimento do padrão ideal de desempenho;
- Desconhecimento do trabalho do avaliado;
- Erro constante - subavaliar ou superavaliar o avaliado;
- Ausência de conhecimento técnico – Desconhecimento dos objetivos dos formulários, de sua conceituação e dos procedimentos para a realização da avaliação;
- Falta de imparcialidade - sendo imparcial, evitam-se as ocorrências das simpatias e antipatias que resultam em avaliações injustas e distorcidas;
- Rotina - tendência de avaliar o servidor sempre da mesma maneira, mesmo que ele modifique o seu comportamento para melhor ou para pior;

- Subjetivismo - juízos de valor que pouco tem a ver com o lado profissional;
- Unilateralidade - o avaliador só considera aspectos que acredita serem importantes;
- Falta de acompanhamento - os gestores precisam acompanhar todo o processo da avaliação.

Orsi e Silva (2014) afirmam que para minimizar os impactos dos erros da avaliação, primeiro deve-se entender bem os problemas e diagnosticar quais deles de fato ocorrem na organização. Segundo deve-se escolher o método e parametrizar as características da organização, dadas às finalidades e objetivos estratégicos. Terceiro ponto é o treinamento tanto dos avaliadores quanto dos avaliados para evitar os erros. E por último é constituir rotina de registros, que promova o acompanhamento do desempenho individual e organizacional.

De acordo com Stela e Silva (2013) o diagnóstico para a implantação de um SAD deve ser apresentado e discutido com a alta gestão, num primeiro momento, já que assim poderá haver maior adesão e maior comprometimento. E no segundo momento devem seguir os mesmos passos nos níveis de supervisão para que eles também se comprometam com a direção da empresa.

As autoras alegam que:

Esses contatos com a alta administração, bem como os diferentes níveis hierárquicos da empresa tem, ao lado da coleta de dados para formular o desenho do modelo do Sistema de Avaliação, uma função educacional. Isso envolve uma postura dos coordenadores do processo que, pelo seu conhecimento técnico, devem aproveitar para transmitir às pessoas, nesse momento, conceitos importantes sobre o assunto, muitas vezes ignorados, por serem esses indivíduos pessoas que estão muito mais envolvidas com outras tecnologias do que com a do comportamento humano. (STELA e SILVA, 2013, p. 06).

Após estes contatos começa-se a próxima fase sendo mais técnica e operacional, que procura detalhar e aplicar realmente o SAD e com inúmeros momentos importantes, sendo o primeiro deles o treinamento dos avaliadores, objetivando trabalhar com os conceitos e atitudes dos indivíduos, o que configura um enfoque cognitivo e comportamental, respectivamente. Outro momento é a da primeira avaliação, ou seja, a experimental em que se procura dar ao avaliador uma oportunidade de baixo risco, de treinamento e prática do ato formal. A outra fase é a avaliação dos resultados onde se realimenta o processo, corrige os desvios e se

encerra o teste. A partir daí começa realmente a se usar o SAD. (STELA e SILVA, 2013).

De acordo com Borges (2016) na atualidade as avaliações fazem parte do dia a dia de toda organização, sendo primordiais para averiguar a realização das ações organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhoria. Os gestores no dia a dia estão sempre avaliando os seus colaboradores e eles também refletem (avaliam) as suas próprias ações e decisões relativas às suas carreiras, se está indo ao encontro das expectativas previamente programadas.

A administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. (BORGES, 2016, p. 12).

Uma AD precisa ter padrões que sejam mensuráveis, compreensíveis, verificáveis, equitativos e atingíveis. Por este motivo que é necessária uma atenção redobrada no momento da implantação de um SAD. Pois é preciso pensar que o “campo de avaliação de pessoas é repleto de nuances e subjetividade: o mesmo comportamento pode ser percebido e interpretado de maneira diversa pelas pessoas”. Neste sentido, que se pode perceber que uma das dificuldades ligadas aos SADs “refere-se às diferenças de percepções dos envolvidos, o que pode comprometer a precisão das avaliações.” (BORGES, 2016, p. 11).

2.5 Eficácia e Efetividade da Avaliação de Desempenho

A sociedade exige resultados na administração pública, cobrando mudanças de modelos burocráticos de gestão para configurações mais flexíveis e empreendedoras focada para o alcance de resultados. Assim sendo, além da eficiência tão almejada, é necessária também a eficácia e a efetividade da ação governamental. Não é somente atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, mas alcançar os resultados almejados suprimindo as reais necessidades da população. (SCHIKMANN, 2010).

Tal quadro tem conduzido as organizações públicas a repensar seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado. A transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros. (CAMÕES, PANTOJA e BERGUE, 2010, p. 13).

Para Silva (2001) eficiência ou rentabilidade econômica é entendida como a relação entre os custos despendidos e os resultados do programa, enquanto que efetividade é compreendida como a relação existente entre resultados e objetivos. A eficácia representa o grau em que objetivos e metas foram alcançados na população beneficiária, num determinado período de tempo.

A eficácia, retratada por Cohen e Franco (2004), é a relação entre o alcance das metas e objetivos pretendidos, ou seja, em que dimensão essas metas estão sendo alcançadas, e isso independente dos recursos alocados. Logo, se avalia por meio da eficácia, a capacidade de gestão para se fazer cumprir esses objetivos.

Ainda de acordo com os autores, o conceito de efetividade pode ser observado sob duas perspectivas: em função do impacto produzido, ou seja, em que dimensão uma determinada política pública alcançou os resultados pretendidos e em função do grau dos objetivos almejados.

De acordo com Meirelles (2006, p.94) a eficiência pode ser definida como:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.

Na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) a eficiência é um dos princípios que norteiam a administração pública para se atingir determinado resultado.

Para Santos (2012) a busca por eficiência na gestão dos recursos públicos teve maior aprimoramento a partir da década de 1990, quando diversos países promoveram reformas administrativas, inserindo uma nova gestão pública, com ênfase na eficiência do gasto e na qualidade das políticas públicas.

A efetividade não é um conceito econômico – como a eficiência pura – mas de avaliação qualitativa dos serviços públicos. Essa dimensão é essencial para a gestão de longo prazo, uma vez que as políticas públicas cada vez mais têm seu desempenho avaliado pela qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. (SANTOS, 2012, p.22).

Ainda na interpretação de Santos (2012) a efetividade pode ser conceituada como o grau de alcance do resultado esperado. Quando se mede a efetividade é possível saber se o investimento em uma política pública valeu a pena ou não.

Estes conceitos são importantes para o entendimento claro do que se está avaliando, qual a percepção dos avaliadores e avaliados e quais são os aspectos realmente importantes para a organização, ou seja, se o sistema da APED da Sefaz tem alcançado os resultados planejados e quais os impactos produzidos.

2.6 Avaliação Periódica de Desempenho no Estado do Tocantins

No que se refere à implantação de sistemas, a avaliação deve ser um produto de relevância no planejamento e controle do trabalho da organização, pois fornece informações necessárias à GP para aumentar sua eficácia.

A gestão governamental do Estado do Tocantins buscou o aprimoramento da GP no setor público desde 2005 ao regulamentar o decreto nº 2.551/2005, as Leis nº 1.818/2007, 2.669/2012 e 2.890/2014.

Para regulamentar o processo da APED foi criado o Decreto nº 2.551/2005 o qual descreve como é gerenciado e operacionalizado o sistema eletrônico e a forma de sistematização da avaliação. Ele dispõe que os objetivos do sistema são:

- I – Valorizar o servidor público e reconhecer os melhores desempenhos;
 - II – Aferir os resultados alcançados pela atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo que ocupa;
 - III – Coletar e disponibilizar informações acerca da qualidade e das deficiências dos instrumentos colocados à disposição do servidor para o desempenho das atribuições típicas de seu cargo;
 - IV – Acompanhar o desempenho do servidor, orientando-o quanto à adoção das providências voltadas para a superação das deficiências apresentadas;
 - V – Apoiar estudos na área de formação de pessoal, levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento de cursos, com vista ao aperfeiçoamento do desempenho funcional;
 - VI – Integrar os níveis hierárquicos através da comunicação entre os chefes e avaliados, com a consequente melhoria do clima de trabalho;
 - VII – Instruir os processos de evolução funcional;
 - VIII – Fornecer subsídios à gestão e modernização das políticas de Recursos Humanos;
 - IX – Aprimorar o desempenho da Administração Pública Estadual.
- (TOCANTINS, 2005, P. 2)

Já a lei 2.669/2012, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) dos Servidores do Quadro Geral do Poder Executivo, e a Lei 2.890/2014 que dispõe sobre o PCCR do Quadro Técnico e de Apoio Administrativo da Secretaria da Fazenda é constituída das seguintes diretrizes:

- I – Estruturas de cargos e carreiras que atendam:
À complexidade das atribuições;

Aos graus diferenciados de responsabilidade e de experiência profissional requerido;
 As condições e aos requisitos específicos para o desempenho das respectivas atribuições;
 A instituição de perspectivas básicas de mobilidade funcional dos servidores públicos na carreira, e a decorrente melhoria salarial através da evolução funcional horizontal e vertical;
 À extinção de cargos ao evento da vacância;
 À criação de novos cargos;
 II - Incentivo ao aperfeiçoamento profissional continuado;
 III – Valorização pelo conhecimento adquirido, pela competência, pelo empenho e pelo desempenho. (TOCANTINS, 2012, P. 1)

Nesta mesma norma jurídica se observa a perspectiva da valorização do desempenho do servidor por meio da mensuração do desempenho individual e profissional, permitindo a evolução funcional vertical e horizontal, e em consequência, o aumento da remuneração como forma de premiar o desempenho e incentivar a qualificação funcional dos servidores.

Traz ainda às finalidades do Sistema da APED os quais são:

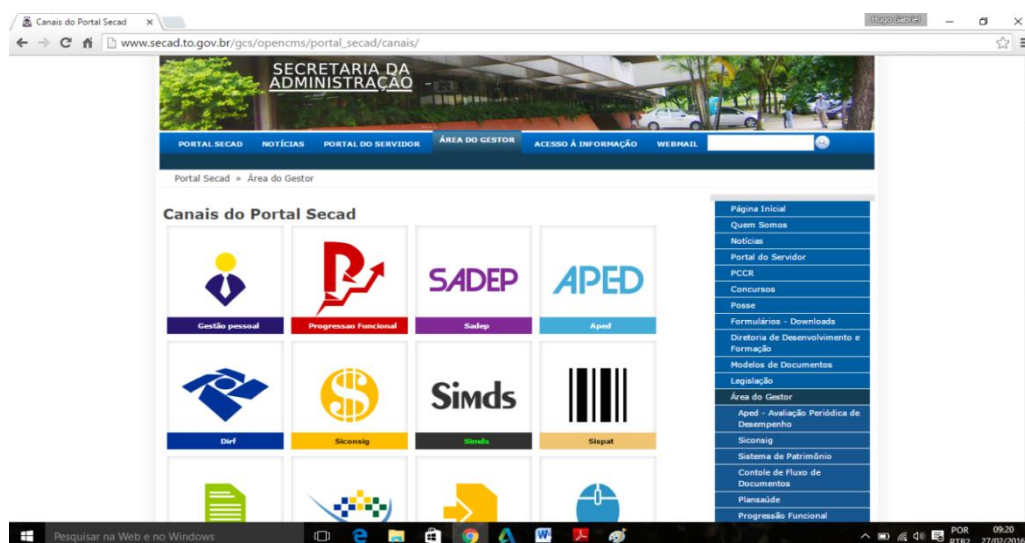
I – Aprimorar os métodos de gestão;
 II – Valorizar a atuação do servidor público comprometido com o resultado de seu trabalho;
 III – Instruir os processos de evolução funcional;
 IV – Definir os mecanismos de avaliação de desempenho individual;
 (TOCANTINS, 2012, P. 5)

O gerenciamento do sistema é incumbência da Secretaria da Administração (Secad) e a sua operacionalização pelos demais órgãos que compõem o Poder Executivo.

Reforça-se que este instrumento é fundamental para o aprimoramento da GP da administração estadual, pois o mesmo é fonte de informações, porém deve-se observar que a APED não é a única condição suficiente para a eficácia de um SAD sendo bem mais complexo como elencado pelos autores anteriormente.

A figura a seguir mostra como se sistematiza e se acessa por meio eletrônico o sistema da APED do quadro geral dos servidores do Tocantins.

Figura 1 - Acesso ao link do Gestor



Fonte: Portal da Secretaria da Administração do Estado do Tocantins.

No Portal da Secad a área Gestor tem o link disponível da APED que ao ser acessado disponibiliza todo o tutorial como se operacionaliza o sistema da APED, conforme se pode observar na imagem abaixo:

Figura 2 - Acesso ao link da APED



Fonte: Portal da Secretaria da Administração do Estado do Tocantins.

A APED ocorre anualmente e seu interstício começa em 01 de janeiro e finda em 31 de dezembro de cada ano. O sistema é liberado para as unidades da GP de todas as Secretarias do Poder Executivo, que devem imprimir os formulários

e enviar para os avaliadores e avaliados preencherem. Após serem respondidos, são devolvidos para que sejam feitos os lançamentos das avaliações dos servidores no sistema da APED, gerando assim as notificações com as notas obtidas pelo servidor. Estas serão impressas e encaminhadas imediatamente para ciência dos mesmos, que têm o prazo de 15 dias para recorrerem caso não concordem com a nota obtida. Por último o Secretário homologa o resultado das notas que são publicadas no Diário Oficial do Estado (DOE).

O servidor tem seu desempenho avaliado por ele próprio (autoavaliação) e pela equipe de avaliadores, composta por três membros, identificados no formulário de avaliação. Integram a equipe de avaliadores: o chefe imediato do servidor avaliado, ao qual incumbe a coordenação dos procedimentos, um membro indicado pelo chefe imediato e outro pelo avaliado. Os membros indicados pelo chefe imediato e pelo avaliado devem pertencer à mesma unidade ou unidade na qual haja interação direta com a da lotação do avaliado. Os membros indicados devem ter nível de escolaridade igual ou superior a do servidor avaliado e preferencialmente titular de cargos efetivos.

Figura 3 - Ciclo da Avaliação Periódica de Desempenho da Sefaz/TO



Fonte: Elaboração própria, 2016.

A soma das 04 (quatro) notas obtidas totaliza 100 pontos, sendo que a avaliação do chefe tem o peso de 60 (sessenta) pontos, a dos pares 15 (quinze) pontos cada, somando 30 (trinta) pontos e a autoavaliação 10 (dez) pontos. Os formulários também são especificados pelos níveis dos cargos e funções que ocupam cada servidor. Os formulários assim são distribuídos:

- a) Formulário 3 “A”, para os ocupantes de cargos efetivos de nível superior;
- b) Formulário 3 “B”, para os ocupantes de cargos efetivos de nível médio;
- c) Formulário 3 “C”, para os ocupantes de cargos efetivos de nível fundamental;
- d) Formulário 3 “D”, para os ocupantes de cargo de provimento em comissão de subsecretário, superintendente, diretor, coordenador ou assessor oficialmente designado para tais atribuições;
- e) Formulário 3 “E”, para os ocupantes de cargo de provimento em comissão de assessoramento; e
- f) Formulário 3 “F”, para os ocupantes de cargo de assistência e assessoramento, que exerçam funções de chefia.

O avaliador ao preencher o formulário analisa os seguintes critérios de desempenho do avaliado: competências funcionais e comportamentais, por meio das seguintes escalas:

- 1- Insatisfatório - não 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 e
- 5- Excepcional - supera as expectativas na obtenção dos resultados.

É assegurado ao servidor avaliado interpor recurso, em caso de discordância do resultado final de sua avaliação. Na elaboração das razões do recurso, o servidor deve ater-se aos fatores componentes do formulário de avaliação, indicando aqueles que forem objeto de contestação e eventuais irregularidades constatadas na apuração dos resultados.

A comissão de recursos analisa e decide o recurso no prazo máximo de 15 (quinze) dias da interposição dos mesmos, resultando na permanência ou alteração da nota.

A partir do que está definido como processo de avaliação nas Normas Estaduais 2.551/2005, 2.669/2012 e 2.890/2014 é que foi analisado como se tem processado o sistema da APED para o alcance dos resultados do mesmo. Em seguida mensurou o grau de sua eficácia e efetividade na percepção dos gestores e servidores por meio de questionário e entrevista, chegando então à resposta da questão problema desta pesquisa.

2.7 Caracterização da organização

A Secretaria de Estado da Fazenda (Sefaz) é órgão integrante da organização administrativa do Poder Executivo do Estado do Tocantins. Tem suas competências regulamentadas na Lei nº 2.425, de 11 de janeiro de 2011, as quais se destacam as principais: planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar e avaliar as políticas tributárias e fiscais do Estado; gerir os sistemas financeiros e contábeis do tesouro do Estado; a conta do tesouro Estadual; elaborar, coordenar e executar a programação financeira e contábil mensal e anual do tesouro do Estado.

No Planejamento Estratégico 2015-2017 foi estabelecida a sua missão que é baseada nos princípios constitucionais:

Missão: “Arrecadar e gerir recursos públicos com equidade e eficiência, promovendo o equilíbrio fiscal, prestando serviços de excelência, contribuindo, assim para o bem-estar do tocantinense”.

E sua visão que demonstra uma nítida preocupação com a qualidade dos serviços prestados e a necessidade de se ter uma GP que promova o desenvolvimento individual.

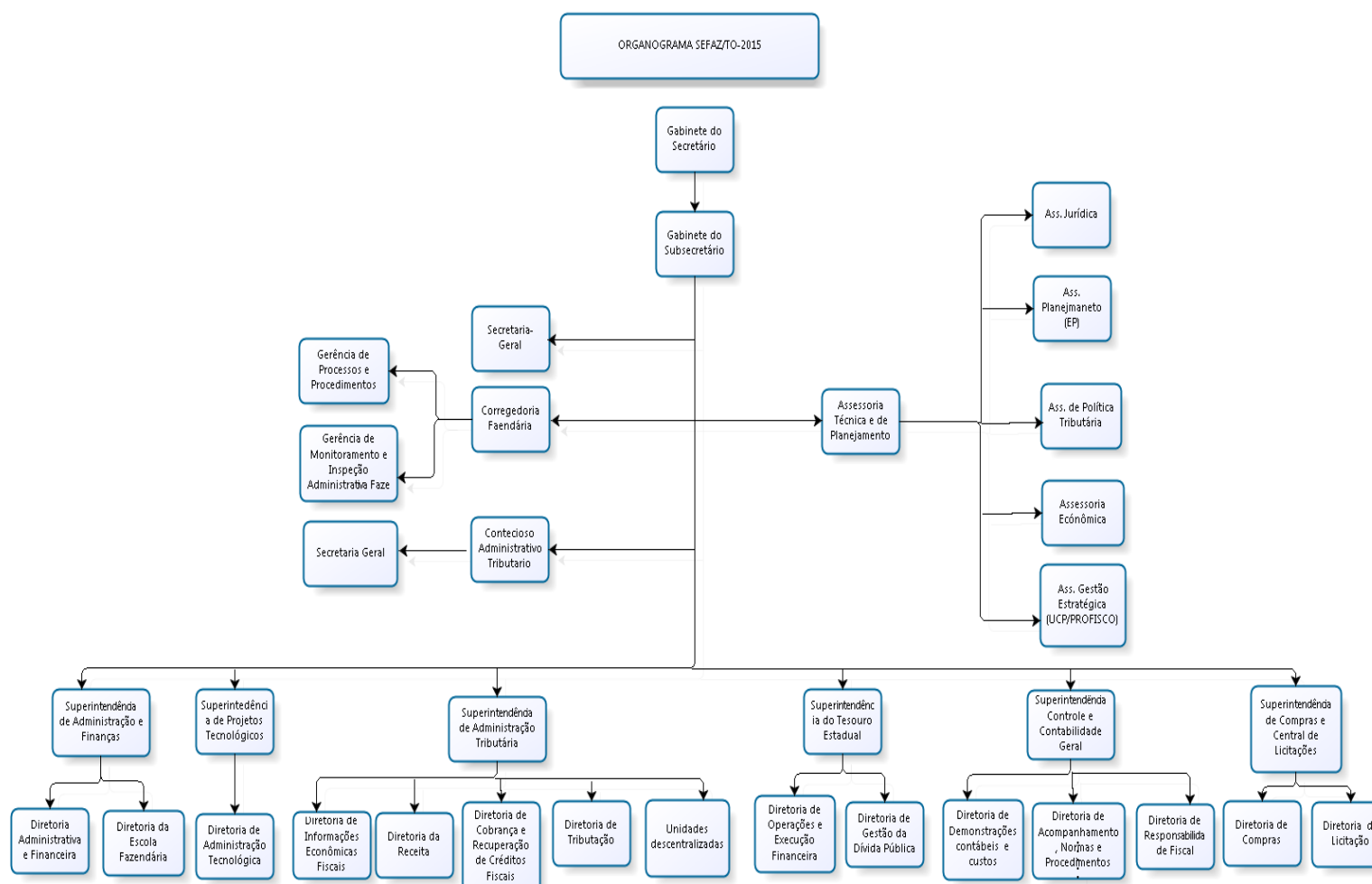
Visão: “Ser uma instituição reconhecida pela excelência em gestão fiscal e serviços de qualidade por meio do desenvolvimento humano e tecnológico”.

Os valores constituem uma das capacidades fundamentais da Sefaz-TO em transformar o pensamento em realidade.

Valores: “Ética, Profissionalismo, Qualidade e Transparência”.

A sua estrutura organizacional está representada pelos níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Conforme o organograma a seguir:

Figura 4 - Organograma do nível estratégico da Sefaz - TO.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Todas as superintendências são compostas por diretorias e gerências. Também estão representadas em sua estrutura 12 unidades descentralizadas denominadas Delegacias Regionais de Fiscalização, ou seja, é uma Secretaria com estrutura funcional descentralizada que tem atuação em todo o Estado. Seu quadro funcional tem 1.714 (um mil, setecentos e quatorze) servidores públicos, distribuído dentro desta estrutura organizacional.

A Lei nº 2.890, de 7 de julho de 2014, instituiu o PCCR do Quadro Técnico e de Apoio Administrativo da Secretaria da Fazenda para que os servidores exerçam atribuições em conformidade com a área de atuação de cada grupo a seguir:

GRUPO 1 – Cargos de nível superior estratégico fazendário.

Gestor Público Fazendário: atribuições de alta complexidade e responsabilidade que compreendem: planejamento, execução, acompanhamento, controle e avaliação dos programas de governo, com atuação na pesquisa, análise e formulação de programas e projetos que confirmem eficiência, eficácia e efetividade à gestão de políticas públicas respeitando os regulamentos do serviço e as atividades típicas da Sefaz.

GRUPO 2 – Cargos de nível superior fazendário.

Analista Fazendário: administração, direito, suporte técnico, tecnologia da informação, técnico administrativo, contabilidade, economia, jornalismo, repórter fotográfico: atribuições de planejamento, execução, acompanhamento e controle das atividades técnicas de gestão dos sistemas de pessoal, assistência técnico-jurídica, patrimônio, serviços, transporte, controle interno, atividades administrativas e técnicas relacionadas ao desenvolvimento, à gerência, à administração, à implantação e à manutenção de redes e de conjunto de componentes físicos de um computador ou de seus periféricos, desenvolvimento, à implantação e à manutenção de sistemas, projetos e desenvolvimento de programas de computador, planejamento de hipertextos, atividades da administração voltadas para as finanças, contabilidade pública e controle interno, atividades da administração pública voltada à área do jornalismo, da comunicação social e da assessoria de imprensa, atividades relacionadas ao fotojornalismo, acompanhando, registrando e estudando os acontecimentos, respeitando os regulamentos do serviço e as atividades típicas de cada cargo da Sefaz.

GRUPO 3 – Cargos de nível médio especial de apoio administrativo fazendário.

Técnico fazendário em contabilidade e informática: elaborar e corrigir balanços, saldos, demonstrativos e relatórios, e manter o controle contábil, emitindo pareceres. Executar ou auxiliar a execução de tarefas e trabalhos relacionados com as atividades na área de informática, incluindo atividades de desenvolvimento de projetos e programas básicos de computador, instalação, configuração, operação e manutenção de microcomputadores, redes de computadores e planejamento de hipertextos, respeitando os regulamentos do serviço e as atividades típicas do órgão fazendário.

GRUPO 4 – Cargos de nível médio de apoio administrativo fazendário.

Assistente Administrativo Fazendário e Operador de Microcomputador Fazendário: executar tarefas relacionadas à rotina administrativa do órgão de lotação, incluídas as atividades que exijam atendimento, digitação e arquivo, respeitando os regulamentos do serviço e as atividades típicas do órgão fazendário. Executar ou auxiliar a execução de tarefas e trabalhos relacionados com as atividades meio e fim do órgão de lotação, nas áreas de informática e computação, incluídas as atividades de digitação, identificação de falhas nos sistemas, de verificação das condições de operação dos computadores, respeitando as normas técnicas, os regulamentos do serviço e as atividades típicas do órgão fazendário.

GRUPO 5 – Cargos de nível fundamental especial de apoio administrativo fazendário.

Motorista Fazendário e Operador de Máquinas Fazendário: dirigir veículo, realizar a manutenção, auxiliar em carga e descarga, além de informar ao superior qualquer ocorrência com o veículo. Operar todo tipo de máquinas, incluindo agrícola, realizar pequenos reparos, quando necessário, e zelar pela sua limpeza e manutenção, respeitando os regulamentos do serviço e as atividades típicas do órgão fazendário.

GRUPO 6 – Cargos de nível fundamental de apoio administrativo fazendário I.

Auxiliar Administrativo Fazendário: auxiliar a execução de tarefas e trabalhos de baixa complexidade, no órgão de lotação, respeitados os regulamentos do serviço e as atividades típicas do órgão fazendário.

GRUPO 7 – Cargos de nível fundamental de apoio administrativo fazendário II.

Auxiliar de Serviço Geral Fazendário: auxiliar em serviços gerais de infraestrutura, almoxarifado, limpeza, jardinagem, vigilância, merendeira e manutenção em geral, respeitando os regulamentos do serviço e as atividades típicas do órgão fazendário.

Da mesma forma que os auditores do quadro do fisco são essenciais para a arrecadação dos impostos, os servidores que fazem parte do quadro administrativo fazendário também são determinantes no resultado da arrecadação dos impostos estaduais, pois os mesmos contribuem significativamente na gestão dos recursos públicos. Sem este quadro, não seria possível uma instituição organizada, com processos estruturados, com controle do orçamento, com capacitação e desenvolvimento em todos os níveis. Diante disso, ter um sistema que avalie o desempenho dos servidores administrativos é de suma importância para a gestão que tem por visão ser uma instituição reconhecida pela excelência em gestão fiscal e serviços de qualidade por meio do desenvolvimento humano e tecnológico.

3 METODOLOGIA

Para uma melhor organização deste trabalho a metodologia utilizada foi subdividida nas seguintes etapas: caracterização da pesquisa, procedimentos técnicos, população e amostra, resultados e discussões.

Considerando o objetivo geral, a proposta metodológica utilizada para a realização desta pesquisa teve a finalidade de reunir conhecimentos teóricos e boas práticas e com isso, seguiu uma série de procedimentos, que Prodanov (2013) define como metodologia. O autor reforça que o estudo se torna confiável quando se consegue responder e mostrar resultado quanto à questão problema formulada para nortear a análise do fenômeno estudado.

Baseando-se nesta ideia, conclui-se que:

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2002, p.17).

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Richardson (1999) quanto à natureza existem dois métodos para abordagem de uma pesquisa: o quantitativo e o qualitativo. Para o autor a análise quantitativa prevê a mensuração de variáveis preestabelecidas procurando verificar e explicar sua influência de incidências e de correlações estatísticas.

Já para Roesch, Becker e Mello (2000) uma pesquisa quantitativa objetiva medir relações variáveis (associadas à causas-efeito), ou avaliar o resultado de um sistema ou projeto. Ainda segundo as autoras o propósito da pesquisa é obter informações sobre determinada população, a exemplo, a percepção que seus membros têm sobre determinado fenômeno ou evento.

No método qualitativo o objetivo fundamental da pesquisa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo social, estando no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno.

Dessa forma, o presente estudo utilizou primeiramente o método quantitativo aplicando questionário com alternativas fechadas visando medir as

variáveis associadas às causas-efeitos da APED, segundo a percepção dos servidores. Para a mensuração dos resultados foram utilizadas técnicas estatísticas para atingir um melhor nível de compreensão das respostas dos participantes.

Posteriormente utilizou-se o método qualitativo por meio da realização de entrevistas com os gestores, com questões semiestruturadas e perguntas abertas a respeito da APED aplicada na Sefaz-TO, pretendendo compreender a percepção dos respondentes e em seguida contrastar com a percepção dos servidores.

Quanto aos procedimentos metodológicos Richardson (1999) afirma que as pesquisas podem ser estruturadas mediante os seguintes recursos: pesquisa telematizada, investigação documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa experimental e estudo de caso.

A pesquisa telematizada consiste na busca de informações em meios que combinam o uso do computador e as telecomunicações. Enquanto que a documental é realizada em documentos de órgão público e da iniciativa privada de qualquer natureza. (Exemplo: registros reais, regulamentos, ofícios, memorandos, filmes, microfones, fotografias, etc.). E a bibliográfica tem por finalidade realizar estudo sistematizado desenvolvido com base em material público: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, etc. Já a experimental é a que ocorre por meio de investigação empírica na qual o pesquisador manipula e controla variáveis independentes e observa as variações produzidas nas variáveis dependentes. Por último o estudo de caso que é circunscrito a uma ou poucas unidades (uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país) tendo caráter de profundidade e detalhamento.

Quanto aos meios esta pesquisa foi telematizada, investigação documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Telematizada por ter buscado informações na intranet da Sefaz, fazendo uso do telefone fixo e celular para estabelecer contato com os participantes, investigação documental, por ter realizado levantamento de leis, decretos e documentos que possibilitaram a análise do fenômeno da AD, pesquisa bibliográfica por ter pesquisado em livros, artigos e a internet e ainda o estudo de caso tendo em vista que com seus objetivos se propõe analisar o grau da eficácia e da efetividade do sistema da APED aplicado na Sefaz-TO, por meio do procedimento que consiste em coletar e analisar dados extraídos da pesquisa do tipo quantitativa e qualitativa em que foi aplicado questionário aos servidores e realizada entrevista com os gestores com o objetivo de aferir a

percepção dos mesmos em relação ao referido sistema da APED.

Yin (2015, p.4) percorrendo acerca da adoção do estudo de caso como método de pesquisa, afirma que:

[...] Quanto mais suas questões procurarem explicar alguma circunstância presente (por exemplo, “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona), mais o método do estudo de caso será relevante. O método também é relevante quanto suas questões exigirem uma descrição ampla e “profunda” de algum fenômeno social.

Para Martins (2008) o protocolo oferece condições práticas para se testar a confiabilidade do estudo, isto é, obter resultados assemelhados em aplicações sucessivas a um mesmo caso.

Para guiar as pesquisadoras no processo investigativo foi elaborado um protocolo com base nos referenciais teóricos estudados na etapa anterior da pesquisa. Essa fundamentação teórica subsidiou a elaboração do questionário e a realização da entrevista aplicada aos participantes. O mesmo encontra-se no apêndice A.

Para Gil (2002) com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos: pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa exploratória tem como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vista na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

A pesquisa descritiva por sua vez tem a finalidade de descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada. Não há preocupação com o teste de teoria ou hipóteses. Enquanto que a pesquisa explicativa investiga possíveis relações causa-efeito, visando esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Diante do exposto entende-se que esta pesquisa quanto ao objetivo é do tipo descritiva, tendo em vista que buscou identificar qual o propósito da AD, percorrendo por 05 (cinco) etapas a serem descritas no procedimento técnico.

Quanto à finalidade a pesquisa pode ser básica ou aplicada. Esta pesquisa é do tipo aplicada, haja vista que busca analisar a existência da eficácia e da efetividade no sistema da APED da Secretaria. De acordo com Vergara (2005) é aplicada quando motivada pela necessidade de resolver problemas concretos ou não, sendo motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador. É

básica quando objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para a instituição, sem aplicação prática prevista.

Quanto ao universo ou população Richardson (1999) conceitua que é o conjunto de seres que apresenta pelos menos uma característica comum. Já a amostra é uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo, é um subconjunto da população. A amostra pesquisada foi extraída entre servidores e gestores da Sefaz-TO, situada em Palmas e em 05 (cinco) Regionais (unidades descentralizadas).

Para Richardson (2011) no universo da teoria de amostragem existem dois tipos de amostra: não probabilística e probabilística. A amostragem probabilística aleatória simples é a que o pesquisador tem a possibilidade de selecionar a amostra, utilizando números aleatórios. A estratificada seleciona uma amostra de cada subgrupo da população considerada. Já a amostragem não probabilística é realizada por acessibilidade ou por conveniência, em que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar um universo.

Nesta pesquisa se utilizou a amostra probabilística aleatória simples que o autor assim descreve: em princípio todos os sujeitos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos. Para realizar a amostragem aleatória simples foi elaborada uma lista com os servidores aptos, extraída da relação disponível no *link* da APED no *site* da Secad -TO. Em seguida, foi realizado um sorteio dos nomes dos servidores, das regionais mencionadas anteriormente, relacionados na lista dos aptos a serem avaliados no ano de 2016, com os quais foi estabelecido o contato pessoal e por telefone para explicar os motivos da pesquisa e a sua relevância para a organização.

3.2 Procedimentos técnicos

Esta pesquisa teve em vista analisar qual o grau da eficácia e efetividade da APED aplicada aos servidores da Sefaz-TO, por meio de cinco etapas:

No primeiro momento foi realizada a investigação documental da legislação, das principais Normas que tratam da APED e ainda realizada uma revisão que trata do tema para definição do instrumento a ser utilizado nesta pesquisa.

Os dados primários foram recolhidos na Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas por meio de relatórios extraídos da folha de pagamento e do Sistema de Gestão de Pessoas – ERGON. Informações como o número de gestores e servidores, quantos participam do processo da APED, quantos concursados e efetivos, quantos comissionados, quantos contratados, entre outros dados.

Para os objetivos preconizados nas normas do Estado foram criadas 2 (duas) categorias: eficácia e efetividade na perspectiva gestão de pessoas, gestão estratégica e gestão organizacional para o alcance da resposta da questão problema desta pesquisa.

No segundo momento estruturou-se a fundamentação teórica a partir da análise da legislação, da literatura e também foram elaborados os instrumentos para a coleta de dados: o questionário e a entrevista com perguntas semiestruturadas baseando-se nos objetivos instituídos no decreto 2.551/2005.

Apoiando neste instrumento procurou utilizar o que se afirma Prodanov e Freitas (2013, p. 32)

[...] a obtenção de um modelo simplificado e a identificação de outros conhecimentos e instrumentos, relevantes ao problema, que auxiliarão o pesquisador em seu trabalho. Após esse estudo preparatório, o pesquisador passa para a fase de observação. Na verdade, essa é a fase de teste do modelo simplificado.

O questionário foi validado pelas autoras em um pré-teste a 15 servidores da organização de estudo para que fossem encontradas possíveis falhas como: complexidade, imprecisão, entre outros. O instrumento questionário foi do tipo *Likert* contendo 17 (dezessete) assertivas que vão da escala de 1 a 5, sendo o nº 1 “discordo totalmente”, 02 “discordo parcialmente”, 03 “nem concordo e nem discordo”, 04 “concordo parcialmente” e 05 “concordo totalmente”.

Por meio do questionário também foram apurados dados demográficos estratificados da seguinte forma: nível fundamental, nível médio, superior, especialização, mestrado e doutorado quando do ingresso e do atual para descobrir se os servidores têm buscado se desenvolver para melhor desempenhar seu trabalho. Sexo masculino e feminino.

Tempo de serviço efetivo na esfera estadual: de 3 a 5 anos e 11 meses de lotação; de 6 anos a 10 anos e 11 meses; de 11 anos a 15 anos e 11 meses; de 16

anos a 20 anos e 11 meses; de 21 anos a 25 anos e 11 meses; de 25 a 30 anos. Este último dado foi para diagnosticar se os participantes da pesquisa tinham conhecimento de como decorre o Sistema da APED.

Para a realização da entrevista foram elaboradas 10 (dez) questões semiestruturadas com perguntas fechadas e abertas que foram respondidas pelos gestores da Sefaz-TO.

No terceiro momento diante da limitação dos recursos tecnológicos disponíveis nas unidades do interior e da distância territorial onde se localizam as unidades descentralizadas optou-se por aplicar somente na Sede em Palmas e nas unidades descentralizadas (Delegacias Regionais) no raio de 300 km da Sede. As delegacias pesquisadas foram: Colinas, Miracema, Palmas, Paraíso do Tocantins e Porto Nacional.

Após o sorteio, as pesquisadoras entregaram 121 questionários impressos e 71 foram enviados via e-mail aos servidores das Regionais. As entrevistas foram entregues impressas, pois os gestores estavam sempre adiando o momento para a realização da entrevista e alguns perguntaram se as mesmas não podiam ser respondidas por escrito. Assim sendo para que todas ficassem equiparadas, foi tomada a decisão de fazê-las semiestruturadas com o intuito de que fosse possível responder objetivamente e permitir a colocação de opiniões aos que preferissem manifestar-se.

Os participantes foram previamente convidados a participarem da pesquisa por meio de uma conversa informal e explanação do objeto da referida pesquisa. Assim sendo houve a participação de 149 servidores que se dispuseram a responder o questionário e 19 gestores que aceitaram participar da entrevista. Desta forma a presente pesquisa alcançou 77,6% da amostra de servidores e 67,8% da amostra dos gestores.

No quarto momento foi realizada a análise estatística observando e registrando a percepção dos respondentes em relação à eficácia e a efetividade do sistema da APED. A análise dos dados obtidos com os questionários e entrevistas foi realizada em planilhas do programa Excel (Windows) por meio de gráficos, quadros e tabelas. Para determinar o grau de concordância e discordância foi atribuída uma escala na qual acima de 50% indicava a percepção favorável do respondente o que significava o maior grau de eficácia ou efetividade e abaixo de 49,9% indicava a

percepção desfavorável à assertiva refletindo o menor grau de eficácia ou efetividade do sistema.

No quinto momento, a partir dos resultados obtidos no momento anterior, foi realizado um comparativo para desvelar se existem contrastes significativos entre a percepção dos servidores e a percepção dos gestores lotados na Sefaz-TO. A partir dessa análise de dados obteve-se um número representativo, o qual permitiu ponderar os resultados.

3.3 População e amostra

O questionário foi aplicado apenas a uma parcela da população, pois a mesma tem em seu quadro as seguintes classes de servidores: auditores fiscais e administrativos fazendários. Essa última classe foi a população considerada objeto de estudo desta pesquisa. Não foram incluídos os servidores em estágio probatório e os servidores exclusivamente comissionados e contratados, pois esses não estão sob a égide da AD, objeto de estudo desta pesquisa.

Inicialmente foi proposto aplicar a pesquisa a uma população de 80 gestores e 651 servidores efetivos da Sefaz-TO que englobaria todos os servidores efetivos que já tinham passado por um processo avaliativo. Utilizando a fórmula de técnica de amostragem seriam 262 servidores e 32 gestores. Por motivos já citados anteriormente não foi possível manter esta amostra. Após a delimitação da amostragem, a pesquisa foi realizada de maneira que tanto os gestores quanto os servidores tivessem a possibilidade estatística de serem incluídos na mesma. A amostra foi de 192 servidores efetivos extraída da população dos 381 aptos a avaliação e de 28 gestores extraída da população dos 29.

Para o cálculo da amostragem foi considerado um erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%. Sobre estes cálculos Santos (2012) considera erro amostral como sendo a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor e nível de confiança é a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa. O autor afirma que estas porcentagens são as usadas frequentemente nas pesquisas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir estão apresentados os resultados da análise documental realizada nos *sites* da Secad-TO, Casa Civil e nos Arquivos da Sefaz-TO. Por meio da análise foram identificados os 09 (nove) objetivos do sistema da APED normatizados no art. 3º do Decreto nº 2.551/2005. Este resultado possibilitou a organização sistemática dos referidos objetivos, classificando-os nas perspectivas: gestão de pessoas, gestão estratégica e gestão organizacional.

Quadro 2 - Objetivos no decreto, perspectivas e seus conceitos

Objetivos no Decreto nº 2.551/05 Art. 3º	Perspectiva	Conceito
I - Valorizar o servidor público e reconhecer os melhores desempenhos. II - Aferir os resultados alcançados pela atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo que ocupa; IV - Acompanhar o desempenho do servidor, orientando-o quanto à adoção das providências voltadas para a superação das deficiências apresentadas; VI - Integrar os níveis hierárquicos através da comunicação entre os chefes e avaliados, com a consequente melhoria do clima de trabalho; VII - Instruir os processos de evolução funcional;	GP	“Gestão de Pessoas se define na articulação e no planejamento das atividades que envolvem a tomada de decisão sobre atração, captação, compensação (salários e benefícios), carreira, avaliação e desenvolvimento de pessoas, alicerçadas em políticas e diretrizes claras e integradas às decisões estratégicas da empresa, com o objetivo de interferir no comportamento das pessoas, alinhando-o aos objetivos empresariais. Treff (2010, p. 44).”
III - Coletar e disponibilizar informações acerca da qualidade e das deficiências dos instrumentos colocados à disposição do servidor para o desempenho das atribuições típicas de seu cargo; VIII - Fornecer subsídios à gestão e modernização das políticas de Recursos Humanos.	GE	Segundo Souza (2010) a estratégia refere-se à utilização dos recursos existentes na organização – pessoas, tecnológicos e financeiros – com o intuito de fomentar os melhores resultados.
V - Apoiar estudos na área de formação de pessoal, levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento de cursos, com vista ao aperfeiçoamento do desempenho funcional; IX - Aprimorar o desempenho da Administração Pública Estadual.	GO	Para Müller (2010) a gestão organizacional visa, planejar, organizar, implementar, avaliar e controlar o desempenho total de uma organização empresarial, numa busca pela eficiência dos processos e a eficácia das ações, aumentando assim sua qualidade e produtividade dos processos e por fim melhorar a qualidade de vida no ambiente organizacional.

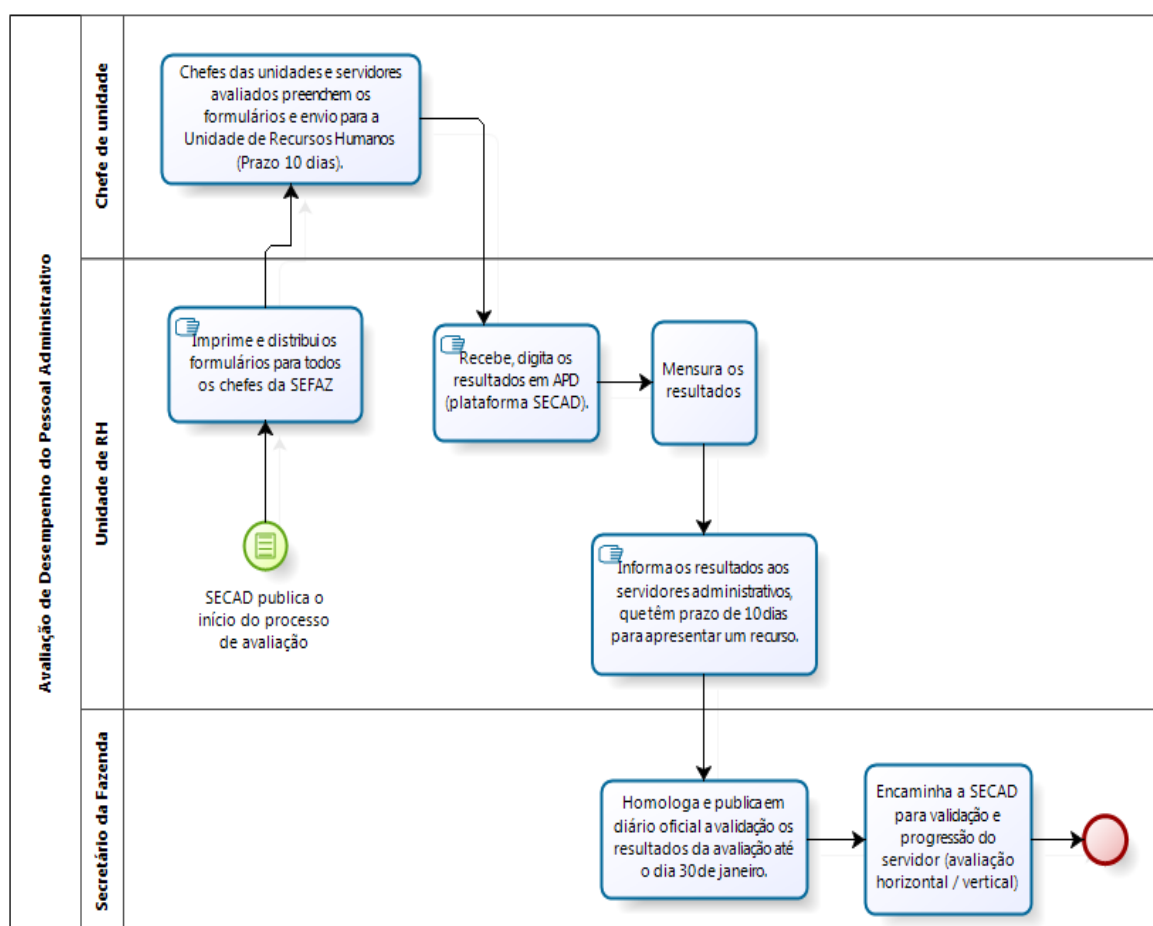
Fonte: Elaboração própria, 2016.

A análise de dados permitiu ainda discernir o método de AD atualmente utilizado e aplicado aos servidores administrativos. A APED se realiza no interstício de 12 meses durante o período compreendido entre 1º de janeiro e 31 de dezembro

de cada ano. Sendo que o primeiro ciclo avaliativo ocorreu em janeiro de 2006, o que sugere certa maturidade da organização com o Sistema da APED, pois o processo já ocorre a mais de 10 anos.

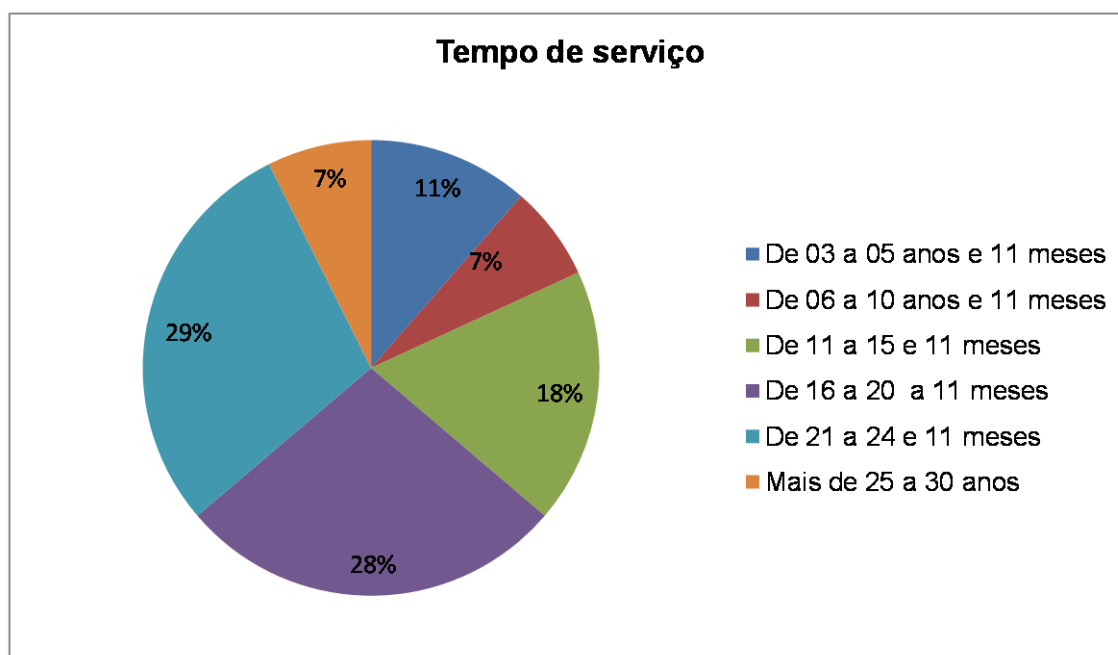
Para a operacionalização do sistema são usados formulários que se aplicam a todos os servidores efetivos e que são posteriormente tabulados. Referenciando o que Coelho (2013) afirma, na Sefaz utiliza-se o método de avaliação 270 graus em que participam o servidor, o chefe, um par do servidor e um par do chefe.

Figura 4 - Diagrama da Avaliação de Desempenho dos Servidores Administrativos da Sefaz/TO



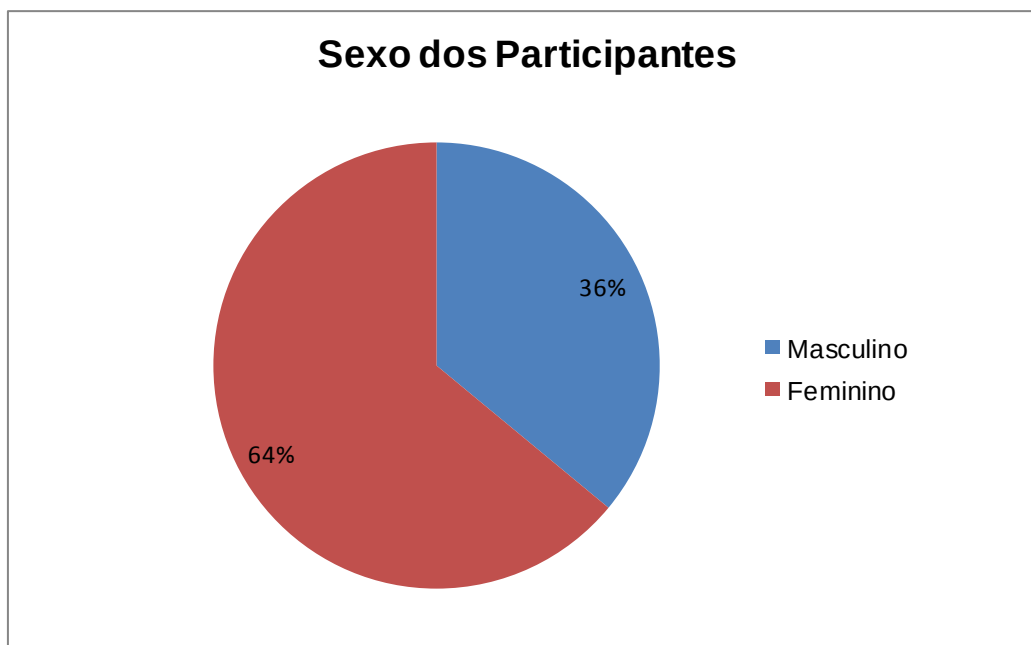
Fonte: Elaboração própria, 2016.

A seguir estão apresentados os resultados da análise que foi realizada com os dados demográficos e funcionais dos respondentes.

Gráfico 1 - Tempo de serviço efetivo na esfera estadual

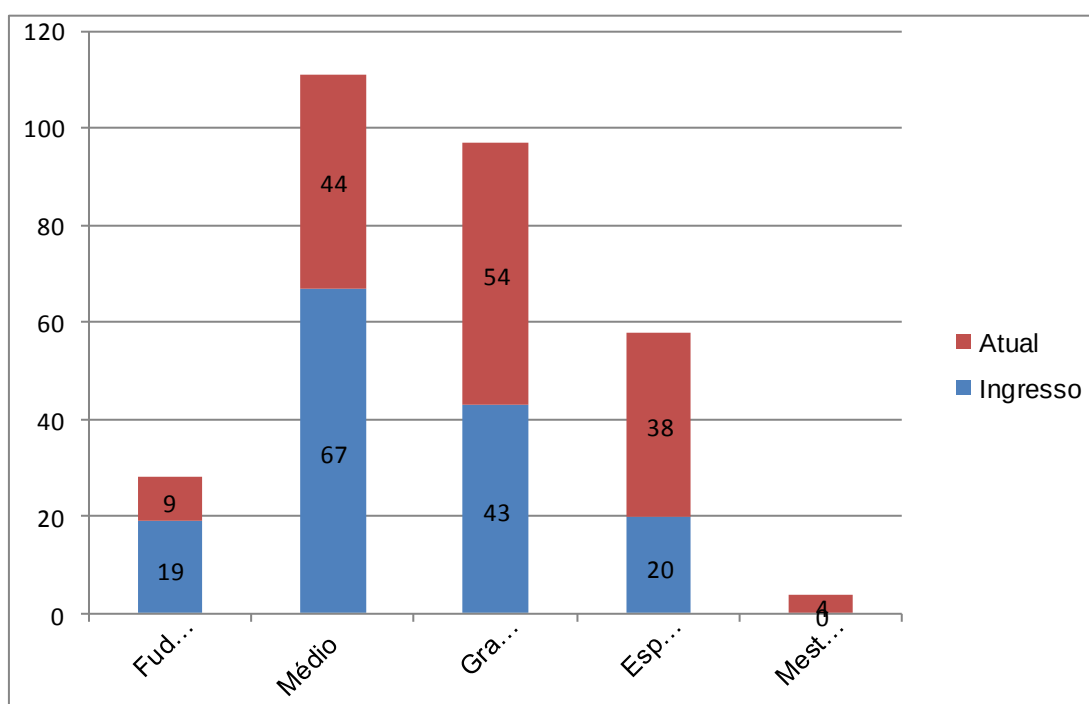
Fonte: Elaboração própria, 2016.

Quanto ao tempo em que trabalhavam no serviço público ficou constatado que 64% participantes estavam entre 16 e 30 anos como servidor efetivo da esfera estadual. Sendo assim, foi possível verificar que os mesmos já participaram de todos os processos de avaliação, ou seja, 10 interstícios avaliativos no decorrer da sua atuação profissional, ressaltando que o sistema foi implantado a partir de 2006. E que apenas 7% dos participantes tem entre 6 a 10 anos e 11 meses, o que sugere que os mesmos tenham participado de pelo menos 3 interstícios avaliativos. Diante deste resultado demonstrou que os participantes poderiam responder a esta pesquisa com precisão por possuírem conhecimento do sistema da APED.

Gráfico 2 - Distribuição da amostra por sexo

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Ficou constatada também por meio dos dados demográficos que os participantes da pesquisa foram maioria feminina. Sendo 64% do sexo feminino e apenas 36% do sexo masculino.

Gráfico 3 - Nível de escolaridade em dois momentos da carreira

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Os dados demonstraram que os participantes têm procurado adquirir novos conhecimentos, pois ao ingressar no cargo apenas 19,2% dos participantes continuam com o mesmo nível de escolaridade, enquanto que 80,8% participantes estão em um ou mais níveis de escolaridade superior ao requerido para o ingresso no cargo público.

A seguir estão apresentados nas tabelas os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados aos servidores concursados e efetivos da Sefaz-TO, para aferir o grau da eficácia e efetividade da APED de acordo com a percepção dos mesmos em relação a 03 (três) perspectivas:

01 – Gestão de Pessoas: valorização e reconhecimento do servidor;

02 – Gestão Estratégica: melhoria na infraestrutura e

03 – Gestão Organizacional: melhoria do clima organizacional.

Estão ainda representadas as médias das respostas, ou seja, (o valor que aponta onde mais se concentram os dados); as modas (o valor que ocorre com mais frequência) e os desvios padrão (é a medida mais comum da dispersão). Um baixo desvio padrão indica que os dados tendem a estar próximos da média; um desvio padrão alto indica que os dados estão espalhados por uma gama de valores.

Quadro 3 - Perspectiva Gestão de Pessoas

Perspectiva	Objetivos Decreto 2.551/05 Art. 3º	Categorias	Assertivas	M	Mo	DP
GESTÃO DE PESSOAS	Inciso I	Eficácia	1. Os resultados da APED têm fornecido informação para a gestão elaborar ações de valorização. Ex.: (Progressão e produtividade).	2,8	1	1,5
	Inciso I	Eficácia	2. A APED têm reconhecido os servidores com melhores desempenhos. Ex.: com premiação.	2,3	1	1,4
	Inciso II	Eficácia	3. A APED consegue aferir os resultados alcançados na atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo que ocupa.	2,8	1	1,5
		Eficácia	4. Os critérios utilizados pela APED provocam receio de avaliar com rigor para evitar situações desagradáveis.	3,5	4	1,4
	Inciso IV	Eficácia	7. A APED tem possibilitado acompanhar e orientar o servidor quanto à adoção de providências voltadas a superação das deficiências apresentadas no desempenho de suas atividades. Ex.: promove meios para	2,7	1	1,4

			capacitação e treinamentos.			
	Inciso IV	Eficácia	10. O <i>feedback</i> (retroalimentação) de seus avaliadores tem ajudado a melhorar o seu desempenho.	2,9	4	1,3
	Inciso VI	Eficácia	13. A APED decorre de um diálogo construtivo. Onde avaliadores e avaliados discutem ponto forte e ponto fraco na busca de melhoria do desempenho.	2,3	1	1,4
	Inciso I	Eficácia	14. O processo de evolução funcional tem atendido o cumprimento do objetivo da valorização dos servidores por meio da APED.	2,8	1	1,5
	Inciso VII	Eficácia	15. O processo de evolução funcional tem possibilitado a todos os servidores efetivos o alcance da progressão.	3,3	4	1,4

M = Média; Mo = Moda; DP = Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A partir dos dados obtidos no quadro 3, relacionados a perspectiva GP, foi possível aferir a percepção dos servidores em relação ao Sistema da APED atualmente aplicado na Sefaz. Para apresentação da análise dos dados serão demonstradas as assertivas que obtiveram o maior índice de concordância conforme se observa a seguir:

A tabela 1 refere-se à assertiva 4 - Os critérios utilizados pela APED provocam receio de avaliar com rigor para evitar situações desagradáveis.

Tabela 1 - Assertiva 4

Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
3,5	4	1,4	59,7%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A primeira assertiva relacionada à perspectiva GP que apresentou a maior porcentagem de concordância favorável foi a de nº 04 - Esta assertiva não corresponde diretamente a um objetivo, mas como os critérios utilizados pela APED podem influenciar no processo da avaliação. Optou-se por aferir se os critérios utilizados na APED provocam receios nos envolvidos no Sistema.

Dutra (2016) observa que é necessário revisar os critérios a cada ciclo avaliativo com o objetivo de mitigar receios e situações de constrangimento durante a avaliação oportunizando, desta forma, a maturidade e fortalecimento do processo da AD.

A tabela 2 refere-se à assertiva 15 - O processo de evolução funcional tem possibilitado a todos os servidores efetivos o alcance da progressão.

Tabela 2 - Assertiva 15

Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
3,3	4	1,4	55,7%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A segunda assertiva de maior índice de concordância foi a de nº 15 - Constatou-se que 55,7% dos servidores avaliados concordam que está sendo cumprido o objetivo disposto no inciso VII - Instruir os processos de evolução funcional. Deste resultado mensurou que os participantes atribuíram concordância favorável quanto ao maior grau de eficácia do Sistema da APED.

O que reporta a afirmação de Schikmann (2010, p. 24) ao alegar que a AD permite:

- avaliar o desempenho profissional;
- refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado;
- obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios.

Chama à atenção as assertivas que demonstram ter menor índice de concordância e conseqüentemente o menor grau de eficácia. Elas serão analisadas a seguir.

A tabela 3 refere-se à assertiva 02 - A APED tem reconhecido os servidores com melhores desempenhos. Ex.: premiação.

Tabela 3 - Assertiva 02

Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
2,3	1	1,4	24,1%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Observou-se que os participantes têm a percepção de discordância em relação à assertiva. Deste modo registrou que 61,7% discordam e 14,2% nem discordam e nem concordam. Assim sendo, o resultado indicou um menor grau de eficácia em relação ao alcance do objetivo disposto no inciso I - Valorizar o servidor público e reconhecer os melhores desempenhos.

A tabela 4 refere-se à assertiva 13 - A APED decorre de um diálogo construtivo, onde avaliadores e avaliados discutem pontos fortes e pontos fracos na busca da melhoria do desempenho.

Tabela 4 - Assertiva 13

Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
2,3	1	1,4	26,1%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A mesma percepção foi verificada nesta assertiva. Os dados revelaram que conforme a percepção de 59% dos participantes, o sistema da APED não atendeu o objetivo instituído, por meio do inciso VI - Integrar os níveis hierárquicos através da comunicação entre os chefes e avaliados, com a consequente melhoria do clima de trabalho. Este resultado indica que os mesmos têm percepção de um menor grau de eficácia do referido objetivo. Do total de participantes 14,9% dos participantes não quiseram opinar, fato este que sugeriu que os referidos preferiram não se comprometer.

O que para Odelius (2000) mostra ser um problema sério para a operação de um sistema: falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados.

Muller (2003) destaca a importância do *feedback* contínuo e enfatiza que um processo de gestão do desempenho sem *feedback* é inútil.

A tabela 5 refere-se à assertiva 1 - Os resultados da APED têm fornecido informação para a gestão elaborar ações de valorização; exemplo: progressão e produtividade. E à assertiva 14 - O processo de evolução funcional tem atendido o cumprimento do objetivo da valorização dos servidores por meio da APED.

Tabela 5 - Assertiva 1 e 14

Assertiva	Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
1	2,8	1	1,5	43,6%
14	2,8	1	1,5	41,6%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Verificou-se que as assertivas 1 e 14 estão relacionadas ao objetivo instituído no inciso I – Valorizar o servidor público e reconhecer os melhores desempenhos. Constatou-se, na percepção dos servidores, que a APED não tem reconhecido o desempenho do servidor por meio de premiação, ou seja, apresentou um menor grau de eficácia.

A tabela 6 refere-se à assertiva 3 - A APED consegue aferir os resultados alcançados na atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo que ocupa. E à assertiva 7 - A APED tem possibilitado acompanhar e orientar o servidor quanto à adoção de providências voltadas a superação das deficiências apresentadas no desempenho de suas atividades; exemplo: promove meios para capacitação e treinamentos.

Tabela 6 - Assertivas 3 e 7

Assertiva	Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
3	2,8	1	1,5	42,9%
7	2,7	1	1,4	32,2%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

As assertivas, destacadas na tabela anterior, obtiveram médias “2,8” e “2,7”, porém, apresentaram modas “1” e porcentagens de 42,9% e 32,2% respectivamente. O resultado demonstrou que os participantes discordam das assertivas apresentadas. Elas estão relacionadas aos objetivos instituídos respectivamente nos incisos II - Aferir os resultados alcançados pela atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo que ocupa; IV - Acompanhar o desempenho do servidor, orientando-o quanto à adoção das providências voltadas para a superação das deficiências apresentadas.

A tabela 7 refere-se à assertiva 10 - O *feedback* (retroalimentação) de seus avaliadores tem ajudado a melhorar o seu desempenho.

Tabela 7 - Assertiva 10

Assertiva	Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
10	2,9	4	1,3	42,2%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Esta assertiva aferiu que somente 42,2% dos participantes concordam que o *feedback* (retroalimentação) tem produzido um efeito positivo para a melhoria do seu desempenho. Diante deste resultado sugere que o objetivo disposto no inciso IV - Acompanhar o desempenho do servidor, orientando-o quanto à adoção das providências voltadas para a superação das deficiências apresentadas - não está alcançando resultado favorável para atingir um maior grau de eficácia.

Considerando o que afirma Treff (2010), a GP é um conjunto de estratégias, políticas e instrumentos de gestão articulados de forma sistêmica, como de partes interagentes e interdependentes, a fim de atrair, captar, reter, compensar, desenvolver e avaliar pessoas. Ressalta-se, portanto que o sistema da APED deve ser um processo de gerenciamento e ajustes de expectativas e que não se deve limitar a apenas a avaliação com o produto final da AD dos servidores.

Sabendo que, quanto menor a média, maior é o número dos que discordam e quanto menor a moda maior o número dos que discordam totalmente, estes fatores demonstraram que na percepção dos servidores o sistema da APED não tem alcançado um maior grau de eficácia que represente o cumprimento dos

objetivos instituídos no decreto, constatando, portanto, que a APED não tem alcançado resultado na perspectiva da gestão de pessoas.

Quadro 4 - Perspectiva Gestão Estratégica

Perspectiva	Objetivos Decreto 2.551/05 Art. 3º	Categorias	Assertivas	M	Mo	DP
GESTÃO ESTRATÉGICA	Inciso III	Eficácia	5. A APED consegue mensurar as deficiências dos instrumentos de trabalho.	2,6	1	1,4
	Inciso IX	Efetividade	6. Ocorreram melhorias do ambiente de trabalho após a publicação dos resultados da avaliação de desempenho dos últimos anos.	2,5	1	1,4
	Inciso III	Eficácia	17. A APED fornece informações para aquisição de recursos tecnológicos, humanos e materiais.	2,5	1	1,5

M = Média; Mo = Moda; DP = Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Em relação à perspectiva GE chamam atenção as 03 (três) assertivas relacionadas à infraestrutura, pois demonstraram baixo índice de concordância na percepção dos participantes, conforme a análise e discussão dos resultados abaixo.

A tabela 8 refere-se à assertivas 5 - A APED consegue mensurar as deficiências dos instrumentos de trabalho e à assertiva 17 - A APED fornece informações para aquisição de recursos tecnológicos, humanos e materiais.

Tabela 8 - Assertiva 5 e 17

Assertiva	Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
5	2,6	1	1,4	32,8%
17	2,5	1	1,5	30,2%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O resultado indica que apenas 32,8% dos participantes têm percepção de que o Sistema da APED consegue mensurar as deficiências dos instrumentos de trabalho. Diante desse resultado verificou que o sistema não tem atingido o objetivo proposto no decreto.

Ressalta-se que na análise dos formulários 3A, 3B e 3C de avaliação verificou-se que o objetivo de identificação das deficiências dos instrumentos de trabalho não foi contemplado como fator de medição da necessidade de melhoria

dos instrumentos colocados à disposição do servidor para executar suas atividades. Observa-se uma falha na elaboração dos formulários (fatores) que avaliam o desempenho dos servidores, pois somente consideram as competências funcionais e comportamentais indicando um menor grau de eficácia no cumprimento do objetivo.

Da análise da assertiva 17 aferiu-se que somente 30,2% dos participantes acreditam que o sistema da APED está fornecendo informações para o processo de tomada de decisão e que também está sendo usado como insumo para melhorar os processos da gestão de aquisição de recursos tecnológicos, humanos e materiais de consumo. Deste modo, os resultados desvelaram a ausência de um maior grau de eficácia em relação à perspectiva da GE, devido ao não alcance dos resultados do objetivo disposto no inciso III - Coletar e disponibilizar informações acerca da qualidade e das deficiências dos instrumentos colocados à disposição do servidor para o desempenho das atribuições típicas de seu cargo.

A tabela 9 refere-se à assertiva 6 - Ocorreram melhorias do ambiente de trabalho após a publicação dos resultados da avaliação de desempenho dos últimos anos.

Tabela 9 - Assertiva 6

Assertiva	Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
6	2,5	1	1,4	30,2%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Da assertiva 6 foi mensurado que apenas 30,2% dos participantes concordam que houve melhoria do ambiente de trabalho, após a publicação dos resultados da avaliação de desempenho. Resultado que indica que o objetivo não tem gerado impacto de melhoria no ambiente de trabalho, conforme descrito no inciso IX - Aprimorar o desempenho da Administração Pública Estadual. O que demonstrou um menor grau de efetividade deste objetivo.

Neste sentido Borges (2016) afirma que na atualidade as avaliações fazem parte do dia a dia de toda organização, sendo primordiais para averiguar a realização das ações organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhoria dos processos institucionais.

Quadro 5 - Perspectiva Gestão Organizacional

Perspectiva	Objetivos Decreto 2.551/05 Art. 3º	Categoria	Assertivas	M	Mo	DP
GESTÃO ORGANIZACIONAL	Inciso V	Eficácia	8. Os programas de capacitação são baseados nas informações geradas pela APED.	2,4	1	1,4
	Inciso V	Eficácia	9. São ofertados cursos e/ou treinamentos visando o aprimoramento individual e organizacional.	3,2	4	1,3
	Inciso VI	Eficácia	11. A comunicação entre os avaliadores e avaliados tem influenciado na melhoria do clima organizacional.	3,1	4	1,5
		Eficácia	12. Existe transparência no processo da APED.	3,0	4	1,6
	Inciso VIII	Eficácia	16. A APED tem subsidiado a gestão governamental de informações para aprimorar sua atuação em relação à Gestão de Pessoas.	2,7	1	1,4

M = Média; Mo = Moda; DP = Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A tabela 10 refere-se à assertivas 8 - Os programas de capacitação são baseados nas informações geradas pela APED e à assertiva 9 - São ofertados cursos e/ou treinamentos visando o aprimoramento individual e organizacional.

Tabela 10 - Assertiva 8 e 9

Assertiva	Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
8	2,4	1	1,4	26,1%
9	3,2	4	1,3	52,3%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na perspectiva GO observa-se que a assertiva 9 foi a que apresentou maior índice de concordância, visto que 52,3% dos participantes concordam que são disponibilizados cursos para aprimorar o seu desempenho individual e organizacional. No entanto, a assertiva 8 demonstrou que 55,7% dos participantes desconhecem se os programas de capacitação são baseados nas informações geradas pela APED e 18,2% nem concordam e nem discordam da assertiva. Nesse sentido, o inciso V - Apoiar estudos na área de formação de pessoal, levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento de cursos, com vista ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, está sendo cumprido. No entanto, este resultado sugeriu que os participantes não têm o conhecimento de que para a

elaboração dos conteúdos dos cursos esteja sendo utilizadas informações geradas pela APED.

Aspecto este que Dutra (2016) chama à atenção de que seja necessário realizar revisões dos processos da avaliação, para definir indicadores que auxiliem na tomada de decisão, na elaboração do plano de capacitação e no treinamento dos servidores.

A tabela 11 refere-se à assertiva 11 - A comunicação entre os avaliadores e avaliados tem influenciado na melhoria do clima organizacional.

Tabela 11 - Assertiva 11

Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
3,1	4	1,5	48,6%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A análise dos valores apresentou índice desfavorável de concordância sugerindo que os servidores desconhecem que a comunicação entre os envolvidos na avaliação tem influenciado a melhoria do clima organizacional. Este resultado indica que o objetivo disposto no inciso VI - Integrar os níveis hierárquicos através da comunicação entre os chefes e avaliados, com a consequente melhoria do clima de trabalho não está sendo cumprido de maneira satisfatória. Diante disso, observa-se que o objetivo apresentou um menor grau de eficácia.

A tabela 12 refere-se à assertiva 12 - Existe transparência no processo da APED.

Tabela 12 - Assertiva 12

Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
3,0	4	1,6	47,6%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Esta assertiva não se relaciona com nenhum dos objetivos do decreto, porém, considerou ser importante analisar a transparência como um critério de eficácia no sistema da APED. Os resultados demonstraram que somente 47,6% dos servidores percebem uma transparência no sistema.

Nesse sentido Odelius (2000) afirma que, a falta de divulgação do sistema é um problema para a operação do mesmo implicando no alcance do maior grau da eficácia.

A tabela 13 refere-se à assertiva 16 - A APED tem subsidiado a Gestão Governamental de informações para aprimorar sua atuação em relação à Gestão de

Pessoas.

Tabela 13 - Assertiva 16

Média	Moda	Desvio padrão	Porcentagem de concordância
2,7	1	1,4	36,9%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Aferiu-se que apenas 36,9% dos servidores concordam com esta assertiva, sugerindo que o sistema da APED não tem gerado mudanças que representem aprimoramento na perspectiva gestão de pessoas, conforme disposto no inciso VIII - Fornecer subsídios à gestão e modernização das políticas de Recursos Humanos. Neste sentido, observa-se que, na percepção dos participantes, este objetivo tem obtido um menor grau de eficácia.

Vale ressaltar que as assertivas que alcançaram maior índice de concordância foi a de nº 9 que demonstrou ter um maior grau de eficácia, a mesma faz referência à perspectiva GO, e a de nº 15 que é da perspectiva GP. Observou-se, ainda, que na percepção dos participantes todas as assertivas da perspectiva GE não alcançaram nenhum grau de eficácia.

Resultados estes que sugerem a concordância desfavorável em relação às 03 (três) perspectivas traçadas para fundamentar a questão problema desta pesquisa.

O resultado da análise qualitativa realizada por meio das entrevistas será apresentado no quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Respostas das entrevistas com os gestores

Perspectivas	Categorias	Objetivos	Perguntas	Respostas dos Entrevistados
GE	Efetividade	IX - Aprimorar o desempenho da Administração Pública Estadual.	1. Em sua percepção a APED tem contribuído para melhoria dos resultados da Secretaria?	57,9% Sim. Porém precisa ser mais trabalhada, todos precisam de mais capacitação sobre a APED.
GE	Eficácia	I - Valorizar o servidor público e reconhecer os melhores desempenhos;	2. Em sua opinião os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o Sistema da APED pode proporcionar?	42,1% Não demonstram reconhecer, pois, pressionam a fim de serem avaliados positivamente por causa da progressão, sem se preocupar muito com o real desempenho.

GP	Eficácia	V - Apoiar estudos na área de formação de pessoal, levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento de cursos, com vista ao aperfeiçoamento do desempenho funcional;	3. Em sua percepção os avaliadores são capacitados para aplicação da APED e acompanhamento do desempenho individual do servidor sob sua liderança?	57,9%	Sim. Antes da realização de cada interstício os gestores são capacitados pela GP de pessoas para realizarem as avaliações
GE	Eficácia	III - Coletar e disponibilizar informações acerca da qualidade e das deficiências dos instrumentos colocados à disposição do servidor para o desempenho das atribuições típicas de seu cargo;	4. Em sua opinião a APED tem fornecido informação para subsidiar a melhoria da infraestrutura, da aquisição de recursos e tecnológicos?	42,1%	Pouco se utiliza de informações obtidas pela APED.
GP	Eficácia	VII - Instruir os processos de evolução funcional;	5. Em sua percepção o processo da avaliação tem possibilitado a todos os servidores efetivos estáveis o alcance da progressão?	94,7%	Sim. A APED dispõe de informações que promove a concessão da progressão dos servidores.
GO	Eficácia	VI - Integrar os níveis hierárquicos através da comunicação entre os chefes e avaliados, com a consequente melhoria do clima de trabalho;	6. Em sua percepção o <i>feedback</i> (retroalimentação) decorrente da avaliação ocorre de maneira a melhorar o desempenho dos avaliados?	68,4%	Sim. Porém há certa resistência de alguns servidores que só se preocupam com a nota.
GO	Eficácia	II - Aferir os resultados alcançados pela atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo que ocupa;	7. Em sua opinião a APED tem aferido o desempenho dos servidores nas atribuições da Secretaria?	42,1%	Discordo. Não tenho certeza da medição de desempenho do servidor
GP	Eficácia	I - Valorizar o servidor público e reconhecer os melhores desempenhos;	8. Em sua percepção a gestão tem utilizado as informações obtidas pela APED para reconhecer, valorizar e premiar o servidor pelo seu desempenho?	26,3%	Não é usual valorizar o servidor com premiação.

GE	Eficácia	VIII - Fornecer subsídios à gestão e modernização das políticas de Recursos Humanos;	9. Em sua opinião o Planejamento Estratégico da Secretaria na área de Gestão de Pessoas foi desenvolvido com base nas informações obtidas na APED?	42,1%	Acredito que tenha seguido uma tendência nacional e um realinhamento estrutural.
GO	Eficácia	IV - Acompanhar o desempenho do servidor, orientando-o quanto à adoção das providências voltadas para a superação das deficiências apresentadas;	10. Em sua percepção a APED tem sido uma ferramenta de acompanhamento do desempenho do servidor orientando-o a superação das deficiências diagnosticadas?	57,8%	Necessita de melhor empenho para obtenção de melhores resultados.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Em relação aos dados obtidos da pergunta 01 “Em sua percepção a APED tem contribuído para melhoria dos resultados da Secretaria?” Constatou-se que 57,8% dos entrevistados demonstraram concordância favorável com a pergunta, ou seja, que os dados gerados pela APED respaldam a elaboração de ações visando à melhoria dos resultados da Secretaria, resultado este que indica um impacto positivo na perspectiva GE demonstrando um maior grau de efetividade deste objetivo estabelecido no inciso IX do Decreto 2.551/2005.

A partir das respostas obtidas da pergunta de nº 02 “Em sua opinião os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o Sistema da APED pode proporcionar?”, observou-se que apenas 42,1% dos entrevistados têm a percepção favorável em relação a esta pergunta. Esta análise sugere que os resultados alcançados não têm atingido o objetivo traçado no inciso I do Decreto, o que demonstrou um menor grau da eficácia na utilização do sistema da APED.

Conforme a resposta da pergunta de nº 03 “Em sua percepção os avaliadores são capacitados para aplicação da APED e acompanhamento do desempenho individual do servidor sob sua liderança?” evidenciou-se que 57,9% dos entrevistados têm a percepção favorável de que os avaliadores são capacitados para realizarem a APED e acompanhar o desempenho individual do servidor sob sua liderança. Depreendeu-se que, neste requisito houve a percepção de um maior grau da eficácia do sistema da APED e que o mesmo tem obtido o resultado conforme o inciso VIII proposto no objetivo do decreto, objeto de análise deste estudo.

Da resposta obtida da pergunta de nº 04 “Em sua opinião a APED tem fornecido informação para subsidiar a melhoria da infraestrutura, da aquisição de

recursos materiais e tecnológicos?”, constatou-se que somente 42,1% dos entrevistados têm concordância favorável em relação ao uso das informações extraídas do sistema para melhoria da infraestrutura. Assim sendo inferiu-se que o resultado gerado pela aplicação do sistema da APED demonstrou um menor grau de eficácia no que se refere ao instituído no inciso III do Decreto.

A pergunta de nº 05 “Em sua percepção o processo da avaliação tem possibilitado a todos os servidores efetivos estáveis o alcance da progressão?” foi a que mais se destacou, pois dos entrevistados 94,7% têm a percepção favorável de que o processo da avaliação tem possibilitado a todos os servidores efetivos estáveis o alcance da progressão. Assim sendo, constatou-se que o sistema da APED tem cumprido com o proposto no objetivo disposto no inciso VII, resultado que indicou a percepção favorável de um maior grau de eficácia deste objetivo.

A pergunta de nº 06 “Em sua percepção o *feedback* (retroalimentação) decorrente da avaliação ocorre de maneira a melhorar o desempenho dos avaliados?”, demonstrou o resultado de que 68,4% dos entrevistados tem percepção favorável do alcance do objetivo disposto no inciso VI do Art. 3º do Decreto. Desta análise evidenciou-se que o *feedback* (retroalimentação) decorrente da avaliação tem melhorado o desempenho dos avaliados possibilitando uma relação de confiança entre os níveis de hierarquia, pois por meio do mesmo o sistema da APED tem promovido melhoria no desempenho dos avaliados. Evidenciou-se neste sentido a existência de um maior grau de eficácia segundo a percepção dos entrevistados em relação a este objetivo.

Diante disto reporta-se a afirmação de Coelho (2013), que um dos objetivos da AD é melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos da organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas.

Em relação à pergunta de nº 07 “Em sua opinião a APED tem aferido o desempenho dos servidores nas atribuições da Secretaria?”, das respostas obtidas na entrevista constatou-se que apenas 42,1% dos entrevistados têm a percepção de que a gestão utiliza-se das informações geradas pelo sistema para aferir o desempenho dos servidores da Secretaria, o que depreendeu o não alcance do disposto no inciso II implicando deste modo num menor grau da eficácia deste objetivo do Sistema da APED.

Da pergunta de nº 08 “Em sua percepção a gestão tem utilizado as

informações obtidas pela APED para reconhecer, valorizar e premiar o servidor pelo seu desempenho?”, chamou atenção o alto índice de discordância dos entrevistados, pois apenas 26,3% reconhecem que a gestão valoriza e premia o servidor pelo seu desempenho. Das respostas obtidas, constatou-se que o sistema não tem alcançado o resultado do proposto no inciso I do Decreto, evidenciando neste sentido um menor grau da eficácia para o alcance do cumprimento deste objetivo.

Das respostas dadas à pergunta de nº 09 “Em sua opinião o Planejamento Estratégico da Secretaria na área da GP foi desenvolvido com base nas informações obtidas na APED?”, apurou-se que somente 42,1% dos entrevistados acreditam que as ações do Planejamento Estratégico da Secretaria na área de GP foram desenvolvidas com base nas informações obtidas na APED. Diante disso, entendeu que 57,9% dos gestores têm a percepção desfavorável com relação a este objetivo. Esse fato indicou que o sistema da APED não tem cumprido com o objetivo instituído no inciso VIII do Decreto, sugerindo a existência de um menor grau da eficácia do mesmo.

Por fim, da pergunta de nº 10 “Em sua percepção a APED tem sido uma ferramenta de acompanhamento do desempenho do servidor orientando-o a superação das deficiências diagnosticadas?”, foi compreendido que 57,8% dos entrevistados têm a percepção favorável de que o sistema da APED tem sido uma ferramenta de acompanhamento do desempenho do servidor, orientando-o à superação das deficiências diagnosticadas. Nesse aspecto, a avaliação aplicada na Sefaz-TO tem atingido um maior grau de eficácia no objetivo IV do Decreto, já que mais da metade dos gestores têm a percepção favorável do alcance deste objetivo.

A seguir está exposta a comparação entre a percepção de concordância dos servidores e gestores participantes desta pesquisa, buscando verificar se existem divergências ou alinhamentos relativos à resposta da questão problema deste estudo.

Quadro 7 - Comparação entre a percepção dos servidores e gestores

Servidores	Resultados	Gestores	Resultados	Comparação
6- Ocorreram melhorias no ambiente de trabalho após a publicação dos resultados da avaliação de desempenho dos	32,2% Efetividade	1. Em sua percepção a APED tem contribuído para melhoria dos resultados da	57,9% Efetividade	Contraste de percepção

últimos anos.		Secretaria?		
1- Os resultados da APED têm fornecido informação para a gestão elaborar ações de valorização. Ex.: (Progressão e produtividade)	43,6% Eficácia	2. Em sua opinião os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o Sistema da APED pode proporcionar?	42,1% Eficácia	Alinhamento de percepção negativa
9- São ofertados cursos e/ou treinamentos com o objetivo do aprimoramento individual e organizacional	52,3% Eficácia	3. Em sua percepção os avaliadores são capacitados para aplicação da APED e acompanhamento do desempenho individual do servidor sob sua liderança?	57,9% Eficácia	Alinhamento de percepção positiva
17- A APED fornece informações para aquisição de recursos tecnológicos, humanos e materiais.	30,2% Eficácia	4. Em sua opinião a APED tem fornecido informação para subsidiar a melhoria da infraestrutura, da aquisição de recursos materiais e tecnológicos?	42,1% Eficácia	Alinhamento de percepção negativa
15- O processo de evolução funcional tem possibilitado a todos os servidores efetivos o alcance da progressão	55,7% Eficácia	5. Em sua percepção o processo da avaliação tem possibilitado a todos os servidores efetivos estáveis o alcance da progressão?	94,7% Eficácia	Alinhamento de percepção positiva
13- A APED decorre de um diálogo construtivo. Onde avaliadores e avaliados discutem pontos fortes e pontos fracos na busca de melhoria do desempenho.	26,1% Eficácia	6. Em sua percepção o <i>feedback</i> (retroalimentação) decorrente da avaliação ocorre de maneira a melhorar o desempenho dos avaliados?	68,4% Eficácia	Contraste de percepção
3. A APED consegue aferir os resultados alcançados na atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo que ocupa.	42,9% Eficácia	7. Em sua opinião a APED tem aferido o desempenho dos servidores nas atribuições da Secretaria?	42,1% Eficácia	Alinhamento de percepção negativa
2- A APED tem reconhecido os servidores com melhores desempenhos? Ex: com premiação	24,1% - Eficácia	8. Em sua percepção a gestão tem utilizado as informações obtidas pela APED para reconhecer, valorizar e premiar o servidor pelo seu desempenho?	26,3% Eficácia	Alinhamento de percepção negativa
16- A APED têm subsidiado a Gestão Governamental de informações para aprimorar sua atuação em relação à Gestão de Pessoas	36,9% Eficácia	9. Em sua opinião o Planejamento Estratégico da Secretaria na área de Gestão de Pessoas foi desenvolvido com base nas informações obtidas na APED?	42,1% Eficácia	Alinhamento de percepção negativa
7- A APED tem possibilitado acompanhar		10. Em sua percepção a APED tem sido uma		

e orientar o servidor quanto à adoção de providências voltadas a superação das deficiências apresentadas no desempenho de suas atividades. Ex: promove meios para capacitação e treinamentos	32,2% Eficácia	ferramenta de acompanhamento do desempenho do servidor orientando-o a superação das deficiências diagnosticadas?	57,8% Eficácia	Contraste de percepção
--	-------------------	--	-------------------	------------------------

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na análise comparativa das percepções dos servidores e gestores em relação ao sistema da APED foram aferidos que 02 (dois) dos objetivos apresentaram alinhamento de percepção positiva quanto ao cumprimento dos incisos V e VII, indicando um maior grau de eficácia dos mesmos, conforme indica o quadro 7.

O objetivo ordenado no inciso V - apoiar estudos na área de formação de pessoal, levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento de cursos, com vista ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, está sendo cumprido. O resultado da comparação aferiu que 52,3% dos servidores recebem cursos e treinamentos para aprimorar seu desempenho e 57,9% dos gestores também reconhecem que são ofertados cursos/treinamento para capacitá-los, em especial, para avaliar o desempenho de seus liderados. Assim sendo este objetivo está tendo um maior grau de eficácia.

Outro alinhamento de percepção é observado no que se refere ao objetivo instituído no inciso VII - instruir o processo de evolução funcional, o qual possibilita a todos os servidores efetivos o alcance da progressão. Para 55,7% dos servidores este objetivo tem alcançado eficácia e 94,7% dos gestores igualmente concordam com o maior grau da eficácia deste objetivo.

No entanto observou-se que houve alinhamento de percepção negativa com relação ao grau da eficácia de 04 (quatro) dos objetivos, conforme se destaca a seguir.

Em relação ao objetivo estabelecido no inciso I - valorizar o servidor público e reconhecer os melhores desempenhos, somente 43,6% dos servidores e 42,1% dos gestores alegou que os servidores são valorizados e reconhecidos pela administração. Deste fato sugere que o sistema da APED precisa realizar avaliações com mais critérios, que tenham como base dados e informações reais que permitam a diferenciação dos que têm desempenhos satisfatórios para valorizar seus esforços

e tomar providências para os que ainda não alcançaram um bom desempenho.

A comparação relacionada ao objetivo normatizado no inciso II - aferir os resultados alcançados pela atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo que ocupa, demonstrou que 42,9% dos servidores e 42,1 % dos gestores concordam com unanimidade que o objetivo não está sendo cumprido.

O objetivo da APED doutrinado no inciso III - coletar e disponibilizar informações acerca da qualidade e das deficiências dos instrumentos colocados à disposição do servidor aferiu que apenas 30,2% dos servidores e 42,1% dos gestores são unânimes ao concordarem do menor grau de eficácia do referido objetivo.

Identificou-se que o inciso VIII dos objetivos da APED de fornecer subsídios à gestão e modernização das políticas de recursos humanos apurou que 36,9% dos servidores e 42,1% dos gestores são unânimes em discordar de um maior grau da eficácia do objetivo.

Ainda constatou-se divergência de concordância em referência a 03 (três) dos objetivos do Sistema da APED, segundo a percepção dos servidores e gestores, conforme se depreendeu dos resultados elencados a seguir.

A partir da análise do inciso IV que é de acompanhar o desempenho do servidor, orientando-o quanto à adoção das providências voltadas para a superação das deficiências apresentadas, foi possível aferir que 32,2% dos servidores discordam de um maior grau da eficácia deste objetivo. No entanto, 57,8% dos gestores têm a percepção de que este objetivo tem alcançado um maior grau de eficácia.

Da análise do inciso VI, que é de integrar os níveis hierárquicos através da comunicação entre os chefes e avaliados, com a consequente melhoria do clima de trabalho, o resultado da análise comparativa evidenciou que apenas 26,1% dos servidores concordam com o alcance deste objetivo. Enquanto que 68,4% dos gestores, ao contrário dos servidores, acreditam que existe um maior grau de eficácia neste objetivo do sistema da APED.

Por fim, o resultado da análise do IX inciso que é de aprimorar o desempenho da Administração Pública Estadual identificou que apenas 32,2% concordam com a efetividade e por outro lado 57,9% dos gestores acreditam na efetividade do referido objetivo.

Portanto constatou-se que esta divergência de opinião em relação ao

alcançe desses três objetivos indica que o sistema da APED não tem homogeneidade da eficácia e efetividade e que, portanto precisa de correções para dirimir as falhas decorrentes da aplicação e uso das informações extraídas do sistema.

Assim sendo, o objetivo do sistema de aprimorar o desempenho da Administração Pública Estadual por meio das informações obtidas da APED não tem gerado a efetividade, a qual deveria possibilitar à gestão identificar as dificuldades e deficiências para em seguida propor ações que reflitam na melhoria contínua do desempenho dos servidores e da Sefaz-TO.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou responder a seguinte questão: qual o grau da eficácia e efetividade do Sistema da Avaliação Periódica de Desempenho da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins? Para tanto, adotou-se como objetivo geral aferir o grau da eficácia e da efetividade do sistema da APED aplicada aos servidores administrativos da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins. Para o alcance deste objetivo foi realizada uma pesquisa documental, a qual identificou que no Decreto nº 2.551/2005 foram instituídos 09 (nove) objetivos para o sistema da APED, os quais possibilitaram classificá-los em 03 (três) perspectivas: Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica e Gestão Organizacional. Esta classificação permitiu auxiliar na elaboração dos instrumentos aplicados aos participantes da pesquisa.

A partir dos resultados obtidos identificou-se que dentre as perspectivas classificadas para a análise da percepção do grau da eficácia e efetividade do sistema da APED da Sefaz-TO, apenas 22% demonstrou um maior grau de eficácia, enquanto e que 88% indicou um menor grau de eficácia e efetividade. Diante dos resultados os que mais chamaram à atenção e que merecem adoção de mudanças foram os 02 (dos) objetivos relacionados à perspectiva Gestão Estratégica, pois as informações do sistema da APED não são utilizadas pela organização como subsídio de tomada de decisão em relação à melhoria das ações estratégicas com foco na infraestrutura, aquisição e manutenção dos recursos tecnológicos, matérias e humanos, o que promoveria um ambiente de trabalho favorável para o desempenho individual dos servidores e da organização.

Ademais, o resultado da pesquisa indicou que dentre os objetivos identificados também é crítica à perspectiva Gestão de Pessoas em que foi verificado um menor grau de eficácia no objetivo relacionado à comunicação entre as hierarquias. Para os servidores participantes da pesquisa o diálogo ocorrido durante a APED não decorre de um processo construtivo, não se busca avaliar os pontos fracos e pontos fortes na busca de melhorias do desempenho. Neste sentido é de suma relevância entender a comunicação interna em todos os níveis hierárquicos como ferramenta de gestão capaz de promover a informação e o conhecimento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, possibilitando a transparência e a clareza dos objetivos organizacionais.

Ressalta-se que em relação a este item “comunicação” foi revelado

divergência de percepção entre os servidores e gestores, uma vez que os servidores discordam e os gestores concordam que existe a comunicação.

Ainda foi mensurado na perspectiva de Gestão de Pessoas como um fator crítico o objetivo relacionado à valorização, pois por unanimidade de opinião, dos servidores e dos gestores, o sistema da APED não tem fornecido informações para a gestão premiar os servidores com melhores desempenhos, o que evidencia a falta do uso das informações geradas pelo sistema e o não cumprimento com o que está disposto no decreto.

Diante deste fato denota-se ser necessário revisar todas as informações coletadas pelo sistema da APED para a tomada de decisões em todas as perspectivas que o decreto contempla, e assim propor soluções que vislumbrem a eficácia e efetividade da APED aplicadas ao quadro de servidores fazendários administrativos.

Aqui se adverte que o sistema deve ser compreendido como uma oportunidade de melhoria do desempenho, quando utilizado com o objetivo de avaliar o desenvolvimento, observar e diferenciar as atuações dos profissionais conforme a complexidade de atuação e, assim, permitir que esse desempenho possa ser reconhecido e recompensado. Essa medida possibilitará uma alternativa de valorização e premiação, podendo motivar o servidor a melhorar seu desempenho. Com isto, constatou-se por este estudo que na percepção dos servidores e gestores o sistema da APED implantado desde 2005 não trouxe mudanças que fossem relevantes quanto às perspectivas Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica e Gestão Organizacional da Sefaz.

Nota-se que é importante tratar o sistema da APED como um processo de gestão contínuo, e não apenas como uma avaliação, um evento isolado que acontece uma vez ao ano. Assim, sugere-se que a Secad-TO, órgão gerenciador do sistema, juntamente com as demais secretarias, que o operam, criem rotinas de revisão e acompanhamento por meio de uma comissão de planejamento e monitoramento contínuo, com vistas a diagnosticar as deficiências da aplicação do mesmo, pois o sistema de avaliação é uma ferramenta que foi criada para auxiliar a gestão a ser inovadora, transformadora e desenvolvedora de talentos.

E por fim, se acrescenta que a Gestão Pessoas da Sefaz-TO deve zelar pelo cumprimento dos objetivos do sistema da APED e que a Gestão Estratégica deverá criar indicadores para acompanhamento da eficácia e da efetividade do

sistema. Assim a Gestão Organizacional estará munida de informações para auxiliar o servidor na superação de suas deficiências por meio de capacitação.

5.1 Limitações e estudos futuros

Este estudo apresentou limitações quanto a amostra probabilística aleatória simples, visto que a mesma não atingiu a todos os servidores efetivos aptos a participarem do interstício avaliativo referente ao ano de 2015 do quadro administrativo da Sefaz, devido à indisponibilidade de recursos tecnológicos e a distância territorial onde se localizam as unidades descentralizadas, ou seja, as 12 Delegacias Regionais descentralizadas em todo território tocantinense. Diante disso optou-se por aplicar na Sede em Palmas e somente nas unidades no raio de 300 km da Sede. Outra causa que provocou limitação foi a pouca disponibilidade de tempo dos gestores para participarem da entrevista, apesar da pesquisa ter tido o apoio da cúpula da secretaria.

No entanto o tamanho da amostra calculada possibilitou validar a análise dos dados sem afetar a generalização das considerações da pesquisa. Deste modo entende-se que os resultados demonstraram que o presente estudo atendeu ao objetivo geral, por meio dos objetivos específicos propostos, respondendo à questão problema identificada. Foi possível analisar o grau da eficácia e da efetividade do Sistema da APED aplicada aos servidores administrativos da Secretaria da Fazenda.

Ressalta-se que esta pesquisa não esgota a possibilidade de novos estudos sobre o Sistema da APED aplicado aos servidores públicos do Estado do Tocantins e para tanto sugere-se para futuras pesquisas:

- A análise de outras secretarias que fazem uso do mesmo sistema para promover um contraste com os resultados encontrados;
- O comprometimento da organização e dos servidores com a avaliação;
- A importância da Avaliação de Desempenho para a organização e para os servidores.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BORGES, Daniel de Castro. **Gestão de pessoas e avaliação de desempenho: experiência do Banco “X”**. 2016. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?start=10&q=avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&as_ylo=2015>. Acesso em: 09 mar 2016.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 13 fev 2016.

BRASIL, Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 **modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.>. Acesso em: 02 fev 2016.

CAMARGO, Andreza Cintra et al. **Do transacional ao estratégico: a transformação de recursos humanos em busca de um novo papel organizacional**. In: Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformação na organização. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p.42-57.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza Organizadora; PANTOJA, Maria Júlia Organizadora; BERGUE, Sandro Trescastro Organizador. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2010. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>> Acesso em: 10 mar 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Adalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro. Elsevier Brasil, 2004.

COELHO, Daniela. **Avaliação de Desempenho, recursos humanos**, 2013. Disponível em: <https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/Cadernod eRHAvalia_C_eodeDesempenhoRDDI.pdf> Acesso em: 20 jul 2016.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. Vozes, 1993.

DAS NEVES BODART, Cristiano; FERREIRA, Lilian da Penha Neves; SANTOS, Glaucia. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma análise crítica a partir da perspectiva dos avaliados**. Revista Foco, v. 8, n. 2, 2016. Disponível em:

<https://scholar.google.com.br/scholar?start=10&q=avalia%C3%A7%C3%A3o+de+d+desempenho&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&as_ylo=2015> Acesso em: 10 mar 2016.

DE ALMEIDA, Simone; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para avaliação de desempenho organizacional. XXIV Encontro Nac. De Eng. de Produção–Florianópolis, Brasil, 2004.** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2004_enegep0115_0755.pdf> Acesso em: 03 fev 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2016. 2ª edição.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo. Editora Atlas SA, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed.- São Paulo: Atlas, 2002.

HERINGER, Benedita H. F.; MOLINA, Vera Lúcia I. **Comunicação organizacional: ferramenta gerencial estratégica para o desempenho humano dos colaboradores. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, VII, 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2004. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/784> Acesso: 05 fev 2016.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008, p. 918.

MARTINS, Luilson Vieira; CASSUNDÉ, Fernanda Roda. Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos Efetivos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano Adequado às Necessidades de Excelência nos Serviços Públicos. Id online **REVISTA MULTIDISCIPLINAR E DE PSICOLOGIA**, v. 9, n. 26, p. 118-141, 2015. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/309/442>> Acesso em: 03 mai 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: alheiros, 2002, p.94.

ODELIUS, Catarina Cecília. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal.** Caderno ENAP, n. 19, 2000. Disponível em:<<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/cad19.pdf/d9853393-45a1-4e73-a3cb-c571021897ec>> Acesso em: 29 jan 2016.

ORSI, ADEMAR. Gestão do desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. Mérito, Desempenho e Resultados-ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público, p. 193, 2014.

PEIXOTO, Denise Eloy **O papel da avaliação de desempenho e sua importância nas organizações.** Disponível em:<<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,o->

papel-da-avaliacao-de-desempenho-e-sua-importancia-nas-organizacoes, 53443.html> Acesso em: 14 fev 2016.

PINHEIRO, I. A.; ANTUNES, E. D. Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união X seis estados. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 53-68, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30850/criterios-de-avaliacao-no-setor-publico--um-com--->> Acesso em: 01 fev 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes** / Benedito Rodrigues Pontes. – 12.ed. – São Paulo: LTr. 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico - 2. ed. - Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, Roberto. Jarry e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**, v. 3, 1999.

Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo, Atlas, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, Grace Vieira Becker, and Maria Ivone de Mello. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** Editora Atlas SA, 2000. Disponível em: <[http://www.ampesc.org.br/conteudo.php?codi=SILVEIRA,J.I.](http://www.ampesc.org.br/conteudo.php?codi=SILVEIRA,J.I.;)> Acesso em: 30 jan 2016.

SANTOS, Adriana Rodrigues dos. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS NO SETOR PÚBLICO: A Experiência do PPA do Governo Federal no Período 2000–2011. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2541117.PDF>> Acesso em: 05 mai 2016.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral*: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 16 mai 2016.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade.** 2005. 140 f. 2005. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília-UNB, Brasília. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-1857.pdf>> Acesso em: 28 jan 2016.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Org. Maria Julia Pantoja etalli. Brasília, ENAP, 2010. Disponível em:<

<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>> Acesso em: 04 jun 2016.

SILVA, Maria Ozanira Silva e (ORG). Avaliação de Políticas e programas sociais teoria e prática. Ed. Veras, São Paulo, 2001.

STELA, Aline; SILVA, Patrícia Rodrigues da. **Estudo de caso: avaliação de desempenho como ferramenta estratégica de recursos humanos**. Maringá Management, v. 7, n. 2, p. 38-47, 2013. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/117/73>> Acesso em: 03 fev 2016.

TOMIO, Elenice; RAMOS, Paulo. Avaliação de desempenho do servidor público. **Revista Técnico-Científica do ICPG**, v. 1, n. 4, 2004. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-17.pdf>> Acesso em: 01 fev 2016.

TOCANTINS, **Constituição do Estado do Tocantins**, 1989. Disponível em: <<http://central3.to.gov.br/arquivo/61508/>> Acesso em: 01 fev 2016.

_____. Decreto nº 2.551/2005, de 13 de outubro de 2005. **Dispõe sobre a Avaliação Periódica de Desempenho – APED, dos Servidores Públicos do Quadro-Geral do Poder Executivo Estadual**. Disponível em: <http://sistemas2.secad.to.gov.br/gcs/export/sites/default/portal_secad/pccr/suacarreira/quadro_geral/Decreto_2551_e_Anexos.pdf> Acesso em: 23 Fev 2016.

_____. Lei nº 1.534, de 20 de dezembro de 2005. **Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos servidores públicos absorvidos pela Administração Pública do Estado do Tocantins, na conformidade da lei 583, de 9 de setembro de 1993**. Disponível em: <http://www.Secad.to.gov.br/gcs/export/sites/default/portal_Secad/pccr/suacarreira/quadro_geral/LEI_1.534.pdf> Acesso em: 23 Fev 2016.

_____. Lei nº 1.818, de 23 de agosto de 2007. **Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado do Tocantins**. Disponível em: <http://www.Secad.to.gov.br/gcs/export/sites/default/portal_Secad/downloads/governo/lei-1.818-estatuto-dos-servidores-publicos-civis-do-estado-do-tocantins.pdf> Acesso em: 23 Fev 2016.

_____. Lei nº 2.669, de 19 de dezembro de 2012. **Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR dos Servidores Públicos do Quadro Geral do Poder Executivo, e adota outras providências**. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/269585/>> Acesso em: 26 Fev 2016.

_____. Secretaria da Administração do Estado do Tocantins. Disponível em: <www.Secad.to.gov.br/gcs/opencms/portal_Secad/canais/aped/index.html> Acesso em: 27 fev 2016.

TREFF, Marcelo Antonio. Gestão de PESSOAS. 2010. Disponível em: <http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_gestao_de_pessoas.pdf> Acesso: 04 fev 2016.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZELIA, Maria. Recursos humanos I: **Métodos tradicionais de avaliação de desempenho**. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/6089695/Metodos-Tradicionais-de-Avaliacao-de-Desempenho>> Acesso em: 05 jul 2016.

APÊNDICE A - Protocolo da pesquisa

O procedimento de coleta de dados no decorrer do estudo de caso respeita as etapas descritas a seguir:

1. Visão geral do Estudo de Caso		Evidências
1.1 Tema	Avaliação de Desempenho	Referencial teórico
1.2 Título	Análise da eficácia e efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores da SEFAZ-TO.	
1.3 Importância do tema	Entender o fenômeno Avaliação de Desempenho (AD) é extremamente importante para a GP identificar os aspectos que influenciam no desempenho individual e organizacional, o que possibilita as tomadas de decisões administrativas mais eficientes tais como: valorização, promoções, pagamento de gratificações, capacitações, dentre outras.	
1.4 Objetivo Geral	Aferir o grau da eficácia e efetividade do Sistema de Avaliação Periódica de Desempenho - APED aplicada aos servidores administrativos da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, segundo a percepção dos gestores e servidores.	
1.5 Objetivos específicos	• Identificar quais são os objetivos do Sistema da APED de acordo com o Decreto nº 2.551/2005; • Analisar os resultados e os impactos dos objetivos propostos segundo a percepção dos participantes do Sistema; • Comparar a percepção da alta gestão e dos servidores sobre a eficácia e efetividade do Sistema da APED.	
1.6 Problema da pesquisa	Qual o grau da eficácia e efetividade do Sistema da Avaliação Periódica de Desempenho da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins?	
1.7 Fundamentação teórica	Gestão de Pessoas, Avaliação de Desempenho, Métodos de Avaliação de Desempenho, Sistema de Avaliação de Desempenho, Eficácia e Efetividade da Avaliação de Desempenho, Avaliação Periódica de Desempenho no Estado do Tocantins.	
2. Procedimentos adotados na pesquisa		
2.1 Aspectos metodológicos	Trata de uma pesquisa descritiva que utilizou como método o estudo de caso.	
2.2 Público alvo	Servidores efetivos aptos a participarem da APED no interstício de 2015 lotados na sede e em 5 regionais descentralizadas.	Servidores e gestores
2.3 Instituição	Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins.	
2.4 Coleta de dados	Aplicação de questionário e realização de entrevista	Servidores e gestores
2.5 Fontes de dados	Primárias: Legislações estaduais pertinentes a Gestão de Pessoas.	Diário oficial do Estado do Tocantins, Decreto 2.551/2005.

	Secundárias: relatórios extraídos da folha de pagamento e do Sistema de Gestão de Pessoas – ERGON.	Gerência de Gestão de Pessoas e sistema ERGON.
2.6 Instrumentos de coleta de dados	Questionário contendo 17 (dezessete) assertivas e entrevista semiestruturadas com 10 perguntas fechadas e abertas.	192 Servidores e 28 gestores.
3. Questões do estudo	Os 09 (nove) objetivos do Sistema da APED possibilitou a elaboração das assertivas dos questionários e perguntas das entrevistas em relação às perspectivas: Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica e Gestão Organizacional.	
3.1 Coleta de dados	Unidades e participantes	Servidores da Sede e Delegacias Regionais
3.2 Perspectiva Gestão de Pessoas	Assertivas e perguntas relacionadas ao planejamento das atividades que envolvem a tomada de decisão sobre avaliação e desenvolvimento de pessoas por meio de <i>feedback</i> (retroalimentação) e evolução funcional.	Questionário, entrevista, leis estaduais, diário oficial do Estado e relatórios gerenciais.
3.3 Perspectiva Gestão Estratégica	Assertivas e perguntas referentes a utilização dos recursos existentes na organização – pessoas, tecnológicos e financeiros – com o intuito de fomentar os melhores resultados.	Questionário e entrevista
3.4 Perspectiva Gestão Organizacional.	Assertivas e perguntas alusivo ao planejamento, implementação, avaliação e controle do desempenho individual e organizacional.	Questionário e entrevista

APÊNDICE B - Questionário usado na coleta de dados da pesquisa

QUESTIONÁRIO SOBRE A ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFETIVIDADE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA SEFAZ-TO.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar da pesquisa que tem por objetivo aferir o grau da eficácia e efetividade do Sistema da APED aplicada aos servidores da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, a qual faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito para conclusão da graduação Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Tocantins - Campus Palmas. Em qualquer etapa do estudo você terá acesso às pesquisadoras responsáveis para esclarecimentos de eventuais dúvidas nos e-mails el.miriam@hotmail.com e leia72silva@gmail.com e terá direito a retirar a permissão para participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer penalidade ou prejuízo. As informações coletadas serão analisadas em conjunto e será garantido o sigilo, a privacidade e confidencialidade das respostas. Nenhum nome ou qualquer outra informação individual sobre os participantes será utilizado no relato final dos estudos.

() Desejo participar da pesquisa

() Não desejo participar da pesquisa

Desde já agradecemos a sua colaboração em participar dessa pesquisa.

Observação: Para cada assertiva foi estabelecido as notas que variam de 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3(nem concordo e nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

Para estratificação dos dados, responda as seguintes questões preliminares ao questionário:

DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS
1. Sexo ☐ Masculino ☐ Feminino
2. Há quanto tempo é servidor efetivo da esfera estadual: ☐ De 3 a 5 anos e 11 meses de lotação

☐ De 6 anos a 10 anos e 11 meses ☐ De 11 anos a 15 anos e 11 meses ☐ De 16 anos a 20 anos e 11 meses ☐ De 21 anos a 25 anos e 11 meses ☐ De 25 a 30 anos.
3. Grau de escolaridade para ingresso no cargo público ☐ Nível Fundamental ☐ Nível Médio ☐ Nível Superior ☐ Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado
4. Grau de escolaridade atual ☐ Nível Fundamental ☐ Nível Médio ☐ Nível Superior ☐ Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado

Leia as assertivas abaixo e responda segundo a sua percepção:

Nº	ITENS	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo E nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1 GP	Os resultados da Avaliação Periódica de Desempenho - APED têm fornecido dados para a gestão elaborar ações de valorização. Ex: Progressão e produtividade.					
2 GP	A APED tem reconhecido os servidores com melhores desempenhos. Ex.: com premiação.					

3 GP	A APED consegue aferir os resultados alcançados na atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo que ocupa.					
4 GP	Os critérios utilizados pela APED provocam receio de avaliar com rigor para evitar situações desagradáveis, ou seja, ressentimentos.					
5 GE	A APED consegue mensurar as deficiências dos instrumentos de trabalho?					
6 GE	Ocorreram melhorias no ambiente de trabalho após a publicação dos resultados da avaliação de desempenho dos últimos anos.					
7 GP	A APED tem possibilitado acompanhar e orientar o servidor quanto à adoção de providências voltadas a superação das deficiências apresentadas no desempenho de suas atividades? Ex: promove meios para capacitação e treinamentos.					
8 GO	Os programas de capacitação são baseados nas informações geradas pelo Sistema da APED.					
9 GP	São ofertados cursos e/ou treinamentos visando o aprimoramento individual e organizacional.					
10 GP	O <i>feedback</i> (retroalimentação) de seus avaliadores ajuda na sua percepção quanto ao seu desempenho.					
11 GO	A comunicação entre os avaliadores e avaliados tem influenciado na melhoria do clima organizacional.					
12 GO	Existe transparência no processo da APED.					
13 GP	A APED decorre de um diálogo construtivo? Onde avaliadores e avaliados discutem pontos forte e pontos fracos na busca de melhoria do desempenho.					

14 GP	O processo de evolução funcional tem atendido o cumprimento do objetivo da valorização dos servidores por meio da APED.					
15 GP	O processo de evolução funcional tem possibilitado a todos os servidores efetivos o alcance da progressão.					
16 GO	A APED tem subsidiado a Gestão Governamental de informações para aprimorar sua atuação em relação à Gestão de Pessoas.					
17 GE	A APED fornece informações para aquisição de recursos tecnológicos, humanos e materiais.					

Legenda: GP: Gestão de Pessoas; GE: Gestão Estratégica e GO: Gestão Organizacional.

APÊNDICE C – Entrevista usada na coleta de dados da pesquisa

ENTREVISTA SOBRE A ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFETIVIDADE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA SEFAZ-TO.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar da pesquisa sobre Análise do grau da eficácia e efetividade do Sistema APED aplicada aos servidores da Secretaria da Fazenda do Tocantins, a qual faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito para conclusão da graduação Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Tocantins – Campus Palmas. Em qualquer etapa do estudo você terá acesso às pesquisadoras responsáveis para esclarecimento de eventuais dúvidas nos e-mails el.miriam@hotmail.com e leia72silva@gmail.com e terá direito a retirar a permissão para participar do estudo a qualquer momento sem qualquer penalidade ou prejuízo. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes e será garantido o sigilo, a privacidade e confidencialidade das questões respondidas. Nenhum nome ou qualquer outra informação individual sobre os participantes será utilizado no relato final dos estudos.

() Desejo participar da pesquisa

() Não desejo participar da pesquisa

Desde já agradecemos a sua colaboração em participar dessa pesquisa.

Observação: Para cada assertiva foi estabelecido as notas que variam de 1 (Discordo Totalmente) 2 (Discordo Parcialmente) 3 (Nem Concordo e Nem Discordo) 4 (Concordo Parcialmente) e 5 (Concordo Totalmente).

Leia as assertivas abaixo e responda de acordo a sua percepção

1. Em sua percepção a APED tem contribuído para melhoria dos resultados da Secretaria?

() Discordo Totalmente

() Discordo Parcialmente

() Nem Discordo nem Concordo

- ☐ Concordo Parcialmente
 - ☐ Concordo Totalmente
 - ☐ Outros
-
-

2. Em sua opinião os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o Sistema da APED pode proporcionar?

- ☐ Discordo Totalmente
 - ☐ Discordo Parcialmente
 - ☐ Nem Discordo nem Concordo
 - ☐ Concordo Parcialmente
 - ☐ Concordo Totalmente
 - ☐ Outros
-
-

3. Em sua percepção os avaliadores são capacitados para aplicação da APED e acompanhamento do desempenho individual do servidor sob sua liderança?

- ☐ Discordo Totalmente
 - ☐ Discordo Parcialmente
 - ☐ Nem Discordo nem Concordo
 - ☐ Concordo Parcialmente
 - ☐ Concordo Totalmente
 - ☐ Outros
-
-

4. Em sua opinião a APED tem fornecido informação para subsidiar a melhoria da infraestrutura, da aquisição de recursos materiais e tecnológicos?

- ☐ Discordo Totalmente
 - ☐ Discordo Parcialmente
 - ☐ Nem Discordo nem Concordo
 - ☐ Concordo Parcialmente
 - ☐ Concordo Totalmente
 - ☐ Outros
-
-

5. Em sua percepção o processo da avaliação tem possibilitado a todos os servidores efetivos estáveis o alcance da progressão?

- ☐ () Discordo Totalmente
 - ☐ () Discordo Parcialmente
 - ☐ () Nem Discordo nem Concordo
 - ☐ () Concordo Parcialmente
 - ☐ () Concordo Totalmente
 - ☐ () Outros
-
-

6. Em sua percepção o feedback (retroalimentação) durante a avaliação ocorre de maneira a melhorar o desempenho dos avaliados??

- ☐ () Discordo Totalmente
 - ☐ () Discordo Parcialmente
 - ☐ () Nem Discordo nem Concordo
 - ☐ () Concordo Parcialmente
 - ☐ () Concordo Totalmente
 - ☐ () Outros
-
-

7. Em sua opinião a APED tem aferido o desempenho dos servidores nas atribuições da Secretaria?

- ☐ () Discordo Totalmente
 - ☐ () Discordo Parcialmente
 - ☐ () Nem Discordo nem Concordo
 - ☐ () Concordo Parcialmente
 - ☐ () Concordo Totalmente
 - ☐ () Outros
-
-

8. Em sua percepção a gestão tem utilizado as informações obtidas pela APED para reconhecer, valorizar e premiar o servidor pelo seu desempenho?

- ☐ () Discordo Totalmente
 - ☐ () Discordo Parcialmente
 - ☐ () Nem Discordo nem Concordo
 - ☐ () Concordo Parcialmente
 - ☐ () Concordo Totalmente
 - ☐ () Outros
-
-

9. Em sua opinião o Planejamento Estratégico da Secretaria na área de Gestão de Pessoas foi desenvolvido com base nas informações obtidas na APED?

- ☐ () Discordo Totalmente
 - ☐ () Discordo Parcialmente
 - ☐ () Nem Discordo nem Concordo
 - ☐ () Concordo Parcialmente
 - ☐ () Concordo Totalmente
 - ☐ () Outros
-
-

10. Em sua percepção a APED tem sido uma ferramenta de acompanhamento do desempenho do servidor orientando-o a superação das deficiências diagnosticadas?

- ☐ () Discordo Totalmente
 - ☐ () Discordo Parcialmente
 - ☐ () Nem Discordo nem Concordo
 - ☐ () Concordo Parcialmente
 - ☐ () Concordo Totalmente
 - ☐ () Outros
-
-

ANEXO I - 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.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso da atribuição que lhe confere o art. 40, inciso II, da Constituição do Estado, e com fulcro art. 11 da Lei 1.534, de 29 de dezembro de 2004,

D E C R E T A:

Seção II
Dos Objetivos da APED

Art. 3º -São objetivos da APED:

- I – valorizar o servidor público e reconhecer os melhores desempenhos;
- II – aferir os resultados alcançados pela atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo que ocupa;
- III – coletar e disponibilizar informações acerca da qualidade e das deficiências dos instrumentos colocados à disposição do servidor para o desempenho das atribuições típicas de seu cargo;
- IV – acompanhar o desempenho do servidor, orientando-o quanto à adoção das providências voltadas para a superação das deficiências apresentadas;
- V – apoiar estudos na área de formação de pessoal, levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento de cursos, com vista ao aperfeiçoamento do desempenho funcional;
- VI – integrar os níveis hierárquicos através da comunicação entre os chefes e avaliados, com a consequente melhoria do clima de trabalho;
- VII – instruir os processos de evolução funcional;
- VIII – fornecer subsídios à gestão e modernização das políticas de Recursos Humanos;
- IX – aprimorar o desempenho da Administração Pública Estadual.

ANEXO II – Formulário 3 “A” do Decreto nº 2.551

		GOVERNO DO ESTADO TOCANTINS SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO					
AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO - FORMULÁRIO 3 “A” Ocupantes de cargos efetivos de nível superior (Quadro-Geral Provisório/ Grupos 1 a 6 do Quadro Permanente)							
CONCEITOS		DEFINIÇÕES					
1- INSATISFATÓRIO		NÃO 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- EXCEPCIONAL		SUPERA AS EXPECTATIVAS NA OBTENÇÃO DOS RESULTADOS					
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – FORMULÁRIO 3 “A”							
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS		FATORES	1	2	3	4	5
	1	Conhecimento do Serviço: domínio técnico do seu campo de atuação, com conhecimento de todos os processos e rotinas de trabalho e interação com os objetivos do órgão, bem como da Administração Pública Estadual.					
	2	Iniciativa e cumprimento de prazos: grau de iniciativa na solução dos problemas e exatidão no cumprimento das atividades, dentro dos prazos previstos.					
	3	Eficiência: capacidade para simplificar as atividades de trabalho, resolvendo-as de maneira satisfatória, independente da qualidade ou quantidade dos meios disponíveis.					
	4	Qualidade do trabalho: dispensa cuidados na execução de suas tarefas, apresentando resultados eficientes: clareza, exatidão, correção.					
	5	Disciplina: capacidade de proceder conforme normas, leis e regulamentos que regem a organização.					
	6	Organização: estabelece prioridades aos projetos/atividades sob sua responsabilidade, ordenando-os adequadamente.					
	7	Atenção concentrada: capacidade de focalizar a percepção numa determinada tarefa e assim mantê-la, mesmo sob constantes interferências ambientais.					
	8	Alcance dos objetivos: realiza todos os projetos e atividades sob sua responsabilidade.					
	9	Comunicação: capacidade de expressar idéias com lógica e objetividade, por escrito e oralmente.					

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	10	Adaptabilidade: lida com situações novas e/ou pressões de trabalho, ajustando-se à mudança de orientação técnico-administrativa de interesse do órgão.	1	2	3	4	5
	11	Subordinação: apresenta adequado grau de disposição em receber suporte e direção de seu superior, atuando em conformidade com o ambiente.					
	12	Atendimento: atende às demandas dos usuários com atenção e cortesia. Tem consciência do seu papel no serviço público.					
	13	Sociabilidade: capacidade de estabelecer relações amistosas com superiores, colegas e usuários dos serviços.					
	14	Trabalho em equipe: capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora.					
	15	Autocontrole: maneja bem suas emoções, apresentando adequada resposta emocional frente aos diferentes estímulos. Nunca demonstrou, em serviço, estar sob efeito de substâncias psicoativas (álcool e/ou drogas).					

ANEXO III – Formulário 3 “B” do Decreto nº 2.551

	GOVERNO DO ESTADO TOCANTINS SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO
AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO - FORMULÁRIO 3 “B” Ocupantes de cargos efetivos de nível médio (Quadro-Geral Provisório/ Grupos 7 a 12 do Quadro Permanente)	
CONCEITOS	DEFINIÇÕES
1- INSATISFATÓRIO	NÃO 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- EXCEPCIONAL	SUPERA AS EXPECTATIVAS NA OBTENÇÃO DOS RESULTADOS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – FORMULÁRIO 3 “B”

COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS		F A	1	2	3	4	5
	1	Conhecimento: utiliza padrões técnicos adequados para avaliar sobre assuntos de seu campo de atuação e executar suas atividades.					
	2	Qualidade do trabalho: capacidade de realizar suas atividades com boa apresentação, exatidão e clareza.					
	3	Responsabilidade: centra seus esforços na execução das atividades que lhe é confiado, utilizando adequadamente seu horário e recursos disponíveis.					
	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	Disciplina: capacidade de proceder conforme normas, leis e regulamentos que regem a organização.					
	6	Ritmo/ rapidez na execução das atividades: executa suas atividades com agilidade, cumprindo os prazos estabelecidos.					
	7	Atenção concentrada: capacidade de focalizar a percepção numa determinada tarefa e assim mantê-la, mesmo sob constantes interferências ambientais.					
	8	Dedicação: demonstra empenho e comprometimento quanto aos projetos/atividades de sua unidade de atuação.					
	9	Assiduidade: comparecimento e permanência no posto de trabalho.					

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	10	Pontualidade: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado.				
		FATORES	2	3	4	5
		Respeito aos níveis hierárquicos: apresenta adequada conduta nas situações de conflitos. Flexível. Atitude respeitosa perante os superiores.				
		Atendimento: atende às demandas dos usuários com cortesia. Tem consciência do seu papel no serviço público. Veste-se e comunica-se adequadamente.				
		Trabalho em equipe: capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora.				
		Relacionamento: capacidade de estabelecer interação com as pessoas propiciando um ambiente cordial.				
		Autocontrole: maneja bem suas emoções, apresentando adequada resposta emocional frente aos diferentes estímulos. Nunca demonstrou, em serviço, estar sob efeito				

ANEXO IV – Formulário 3 “C” do Decreto nº 2.551

		GOVERNO DO ESTADO TOCANTINS SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO					
AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO - FORMULÁRIO 3 “C” Ocupantes de cargos efetivos de nível fundamental (Quadro-Geral Provisório/ Grupos 13 e 14 do Quadro Permanente)							
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – FORMULÁRIO 3 “C”							
CONCEITOS		DEFINIÇÕES					
1- INSATISFATÓRIO		NÃO 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- EXCEPCIONAL		SUPERA AS EXPECTATIVAS NA OBTENÇÃO DOS RESULTADOS					
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – FORMULÁRIO 3 “C”							
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS		FATORES	1	2	3	4	5
	1	Produtividade: utiliza todos os recursos disponíveis para produzir o máximo possível. OU: *Habilidade: hábil e seguro na condução do veículo.					
	2	Precisão: habilidade para executar as atividades de trabalho com atenção e cuidados naturais para realizá-los com segurança, dentro dos limites desejáveis.					
	3	Destreza manual: habilidade para executar movimentos coordenados e/ou conjugados com as mãos, manipulando instrumentos com desembaraço e precisão.					
	4	Persistência: capacidade de manter-se em ação continuamente, a fim de executar suas tarefas, vencendo as dificuldades encontradas.					
	5	Qualidade: dispensa cuidados na execução de suas tarefas, apresentando resultados eficientes. OU:					
	6	Energia: adequado nível de energia disponível para os trabalhos.					
	7	Cooperação: mostra disposição para colaborar com os colegas na execução das tarefas. OU: * Disciplina: conhece e cumpre as Leis de Trânsito.					
	8	Comunicabilidade: capacidade de relacionar-se com outros por meio de idéias e ações.					
9	Assiduidade: comparecimento e permanência no posto de trabalho.						

	10	Pontualidade: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado.					
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS			1	2	3	4	5
	11	Integração e Subordinação: colabora e ajusta-se à equipe de trabalho, demonstra respeito e cumprimento a hierarquia, interagindo para o alcance dos objetivos.					
	12	Atendimento: atende às demandas dos usuários com cortesia.					
	13	Sociabilidade: capacidade de estabelecer interação com as pessoas propiciando um ambiente cordial. Não comparece ao serviço embriagado.					
	14	Iniciativa: mostra boa vontade e disposição frente às atividades e responsabilidades.					
	15	Autocontrole: maneja bem suas emoções, controla-se frente às situações difíceis, apresentando comportamento adequado. Nunca demonstrou, em serviço, estar sob efeito da utilização de álcool e/ou drogas.					

* Indicadores de desempenho exclusivos para o cargo de Motorista. Ao avaliar um motorista considere, nos itens 1, 5 e 7, somente a descrição contida no “**”

ANEXO V – Formulário 3 “D” do Decreto n° 2.551

	GOVERNO DO ESTADO TOCANTINS SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO
AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO - FORMULÁRIO 3 “D”	
Ocupantes de cargos provimento em comissão de subsecretário, superintendente, diretor, coordenador ou assessor oficialmente designado para tais atribuições	
CONCEITOS	DEFINIÇÕES
1- INSATISFATÓRIO	NÃO 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- EXCEPCIONAL	SUPERA AS EXPECTATIVAS NA OBTENÇÃO DOS RESULTADOS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – FORMULÁRIO 3 “D”

FATORES		1	2	3	4	5
COMETÊNCIAS GERENCIAIS	1	Visão sistêmica/ global: visualiza o conjunto de variáveis que integram os processos da sua unidade e os correlaciona com as variáveis do órgão, da administração				
	2	Negociação: demonstra adequada capacidade de persuasão, habilidade para negociar e atingir resultados. Articulador.				
	3	Tomada de decisão: demonstra ponderação e segurança nas suas ações. Analisa viabilidade e oportunidade, empenhando-se na implementação das decisões.				
	4	Perspicácia: capacidade de perceber, pronta e integralmente, os detalhes de uma situação ou problema, seus significados práticos e implicações.				
	5	Capacidade empreendedora: prevê, analisa e resolve problemas relativos à sua área de atuação, criando alternativas diante de situações novas.				
COMETÊNCIAS FUNCIONAIS		1	2	3	4	5
	6	Planejamento do trabalho: capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas, definindo o que fazer, como fazer, os recursos necessários, prazos, equipe, critérios de				
	7	Atuação integrada: dirige, coordena, orienta as atividades da área, considerando a relação com outras unidades, buscando atingir os objetivos do órgão.				
	8	Conhecimento, acompanhamento e controle: utiliza padrões técnicos adequados, acompanha e controla os assuntos do seu campo de atuação.				

	9	Gestão das condições de trabalho: está atento às condições de trabalho, recursos e meios da sua unidade, otimizando a utilização dos mesmos para obter melhores					
	10	Gestão e desenvolvimento de pessoas: promove e orienta a formação de sua equipe. Mostra-se capaz na obtenção de apoio e aceitação de seus colaboradores, visando à consecução dos objetivos organizacionais.					
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS			1	2	3	4	5
	11	Equilíbrio emocional: maneja bem suas emoções, apresentando adequada resposta emocional nas diferentes situações.					
	12	Relacionamento interpessoal: possui adequada capacidade de relacionamento com as pessoas, demonstrando habilidade no trato interpessoal.					
	13	Iniciativa: pró-ativo, inicia atividade por conta própria, prevendo oportunidades e ameaças, influenciando positivamente o curso dos acontecimentos.					
	14	Autodesenvolvimento: busca, por meio de sua própria iniciativa, o aperfeiçoamento pessoal e profissional.					
	15	Atitude: mantém comportamento condizente com o ambiente de trabalho e com o cargo exercido, respeitando o espaço institucional e os integrantes da equipe/ órgão. Nunca demonstrou, em serviço, estar sob efeito de substâncias psicoativas (álcool e/ou drogas).					

ANEXO VI – Formulário 3 “E” do Decreto n° 2.551.

		GOVERNO DO ESTADO TOCANTINS SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO					
AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO - FORMULÁRIO 3 “E” Ocupantes de cargos provimento em comissão de assessoramento							
CONCEITOS		DEFINIÇÕES					
1- INSATISFATÓRIO		NÃO 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- EXCEPCIONAL		SUPERA AS EXPECTATIVAS NA OBTENÇÃO DOS RESULTADOS					
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – FORMULÁRIO 3 “E”							
COMPETÊNCIAS DE ASSESSORAMENTO		FATORES	1	2	3	4	5
	1	Assistência e suporte gerencial: demonstra capacidade de gerar informações e dados para subsidiar a tomada de decisão.					
	2	Atendimento de demandas: capacidade de articulação intra e extra organização para atender as demandas de serviço.					
	3	Empenho: demonstra empenho e interesse em tomar as providências necessárias, sem necessidade de supervisão da chefia.					
	4	Flexibilidade: capacidade para encarar situação e mudanças sem atitudes pré-concebidas ou rígidas. Demonstra interesse e abertura para entender as					
	5	Monitoramento: capacidade de perceber e identificar problemas e soluções, auxiliando o chefe para uma melhor racionalização das atividades.					
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS			1	2	3	4	5
	6	Conhecimento técnico: domínio técnico da área de atuação. Conhece os processos e rotinas de trabalho.					
	7	Criatividade: é criativo, consegue conceber novas idéias e técnicas para melhoria dos processos e resultados.					
	8	Qualidade e produtividade: as atividades sob sua responsabilidade são executadas com exatidão, correção e clareza, dentro dos prazos estabelecidos.					
	9	Comunicação: capacidade de expressar idéias com lógica e objetividade, por escrito e oralmente.					

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	10	Qualificação: busca contínua de aprendizado, de novas experiências, de atualização, que agreguem valor ao trabalho e contribuam para o alcance dos objetivos.	1	2	3	4	5
	11	Senso de realização: adequado nível de necessidade em produzir resultados (ambição).					
	12	Sociabilidade: tem adequada capacidade de relacionar-se com as pessoas. Tem facilidade em afiliar-se, de se associar a outrem em assuntos comuns.					
	13	Colaboração: colabora com os outros profissionais, auxilia efetivamente a equipe de trabalho, contribuindo para o alcance dos resultados.					
	14	Comprometimento: suas ações demonstram comprometimento com os objetivos do órgão e da Administração Estadual.					
	15	Autocontrole: maneja bem suas emoções, apresentando adequada resposta emocional frente aos diferentes estímulos. Nunca demonstrou, em serviço, estar sob efeito de substâncias psicoativas (álcool e/ou drogas).					

ANEXO VII – Formulário 3 “F” do Decreto nº 2.551


GOVERNO DO ESTADO TOCANTINS
SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO
AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE
DESEMPENHO INSTRUMENTO DE
AVALIAÇÃO - FORMULÁRIO 3 “F”

Ocupantes de cargos provimento em comissão de assistência e assessoramento, que exerçam funções de chefia

CONCEITOS		DEFINIÇÕES					
1- INSATISFATÓRIO		NÃO 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- EXCEPCIONAL		SUPERA AS EXPECTATIVAS NA OBTENÇÃO DOS RESULTADOS					
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – FORMULÁRIO 3 “F”							
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		FATORES	1	2	3	4	5
	1	Liderança: é reconhecido como líder pelo grupo, impõe respeito naturalmente, demonstrando as características de persuasão e capacidade de envolvimento.					
	2	Responsabilidade: capacidade de cumprir suas atribuições assumindo e enfrentando as conseqüências de suas atitudes e decisões.					
	3	Delegação: capacidade de distribuir responsabilidades e autonomia aos membros da equipe na realização de tarefas, aproveitando os conhecimentos e habilidades individuais.					
	4	Acompanhamento e controle: apresenta disposição em exercer controle (do desempenho) sobre si mesmo e o comportamento de terceiros, medindo, avaliando e regulando atividades em desenvolvimento e garantindo resultados.					
	5	Entendimento do papel profissional/ espírito de cidadania: demonstra consciência das necessidades da população, respeitando os recursos públicos.					
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS			1	2	3	4	5
	6	Gestão de pessoas: Mostra-se capaz na obtenção de apoio e aceitação de seus colaboradores, visando à consecução dos objetivos organizacionais. Consegue, com facilidade, gerenciar as pessoas sob sua supervisão.					
	7	Alinhamento com as diretrizes: desenvolvimento do trabalho de acordo com as diretrizes estabelecidas.					
	8	Compromisso com os resultados: demonstra esforço e interesse no sentido de atingir os resultados esperados.					
	9	Planejamento: prevê objetivo, define planos de ação, prazos e recursos necessários para uma determinada atividade.					

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	10	Atendimento de demandas: capacidade de articulação para atender às demandas de trabalho, sem necessidade de supervisão constante do seu superior.	1	2	3	4	5
	11	Equilíbrio emocional: maneja bem suas emoções, apresentando adequada resposta emocional nas diferentes					
	12	Relacionamento interpessoal: possui adequada capacidade de relacionamento com as pessoas, demonstrando habilidade no trato interpessoal.					
	13	Iniciativa: pró-ativo, inicia atividade por conta própria, prevendo oportunidades e ameaças, influenciando positivamente o curso dos acontecimentos.					
	14	Autodesenvolvimento: busca, por meio de sua própria iniciativa, o aperfeiçoamento pessoal e profissional.					
	15	Atitude: mantém comportamento condizente com o ambiente de trabalho e com o cargo exercido, respeitando o espaço institucional e os integrantes da equipe/ órgão. Nunca demonstrou, em serviço, estar sob efeito de substâncias					