

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS

DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES EVALUACIÓN PÚBLICA

Nilza Araújo Mendonça

Universidade Aberta do Brasil (UAB)
Universidade Estadual do Tocantins (Unitins)
nilza.araujo2011@bol.com.br

Resumo: *O presente trabalho foi realizado no biênio 2015/2016, tendo a finalidade de analisar o sistema de avaliação de desempenho dos servidores da Delegacia Regional de Fiscalização de Paraíso do Tocantins, com o intuito de mostrar os reflexos nos serviços prestados à sociedade e propor o realinhamento das atuais ferramentas. O levantamento dos dados foi através de uma pesquisa de campo e documental, os instrumentos de coleta de dados foram: observação direta, uma entrevista e dois questionários. O principal objetivo da pesquisa foi conhecer os fatores influenciadores que produzem comportamentos de satisfação e insatisfação dos envolvidos. Foi possível concluir que, uma parte considerável dos servidores acha que as avaliações são ineficientes, por às vezes serem mal aplicadas. Já na percepção dos usuários/contribuintes o nível de eficiência nos serviços prestados foi bem avaliado. Neste contexto, busca-se na avaliação de desempenho uma ferramenta necessária e eficaz para uma administração pública mais eficiente.*

Palavra chave: *Administração pública; Avaliação de desempenho; Finalidade; Percepção; Realinhamento.*

Resumen: *En el presente estudio se llevó a cabo en el bienio 2015/2016, con la finalidad de analizar el sistema de evaluación del desempeño de los servidores de la supervisión regional de paraíso de Tocantins, a fin de mostrar el impacto sobre los servicios prestados a la sociedad y proponer la realineación de las herramientas actuales. La recolección de datos fue a través de una investigación de campo y documental, los instrumentos de recolección de datos fueron: La observación directa, la entrevista y dos cuestionarios. El objetivo de este estudio fue investigar los factores que producen comportamientos de la satisfacción y la insatisfacción de las personas involucradas. Es posible concluir que una parte considerable de los servidores pensar que las evaluaciones son ineficientes, que a veces están mal aplicadas. Ya en la percepción del usuario/colaborador el nivel de eficiencia en los servicios ha sido bien evaluados. En este contexto, busca en La evaluación Del rendimiento de una herramienta necesaria y eficaz para una administración pública más eficiente.*

Palabras clave: *administración pública; evaluación Del desempeño; efectos; percepción; realineación.*

Introdução

Constatou-se que, as Organizações Públicas durante muitos anos preocuparam-se basicamente com a eficiência e atualização da máquina como forma de aumentar a produtividade de seus setores. Observou-se, porém, que seria necessário o desenvolvimento do capital humano para melhorar os resultados pretendidos. A Avaliação de Desempenho de Pessoas dentro da Administração de Pessoal surgiu como uma ferramenta eficiente, a qual busca conhecer e medir o desempenho dos servidores na organização, estabelecendo um parâmetro entre o desempenho esperado e o apresentado pelos atores envolvidos.

A partir da Avaliação de Desempenho de Pessoas, gera-se, tanto no gestor público quanto no servidor avaliado, a responsabilidade de verificação e análise dos resultados, o que proporciona uma visão ampliada dos pontos fortes e fracos do indivíduo avaliado, possibilitando ao gestor um melhor aproveitamento do intelecto do servidor, bem como o aperfeiçoamento do mesmo nas áreas em que se encontra com alguma deficiência.

A partir destas observações, pode-se concluir que a Avaliação de Desempenho de Pessoas torna-se o desenvolvimento de um planejamento do desempenho futuro, com foco no aumento da eficiência e eficácia dos serviços, de suma importância para o desenvolvimento e crescimento do Estado, com base nas atuais Avaliações de Desempenho de Pessoas da Delegacia Regional de

Fiscalização de Paraíso do Tocantins da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins.

Descrição metodológica

A pesquisa foi realizada na Delegacia Regional de Fiscalização de Paraíso do Tocantins, onde foi feita uma pesquisa de campo, com aplicação de uma entrevista semiestruturada ao Delegado Regional de Fiscalização e aos chefes de departamentos, visando identificar a opinião dos mesmos, sobre a importância das ferramentas aplicadas no processo de avaliação de desempenho dos servidores, com ênfase na eficiência e na eficácia nos serviços prestados; dois questionários semiestruturados: um voltado aos demais servidores, com intenção de identificar o conhecimento dos participantes sobre os métodos de avaliações, bem como as contribuições e benefícios para os servidores e a sociedade como um todo; e o outro, aplicado junto ao público externo, contadores e empresários, a fim de identificar e analisar o atual nível de eficiência dos serviços prestados a partir da percepção dos usuários.

Além destes instrumentos de coletas de dados, foi observada a rotina de trabalho dos servidores através da observação direta. Quanto à abordagem, foram os métodos qualitativos e quantitativos, oferecendo perspectivas diferentes, porém, não necessariamente polos opostos, pois ambas as abordagens puderam ser usadas conjuntamente em estudos mistos, fornecendo assim, mais informações do que poderiam obter-se utilizando um dos métodos isoladamente.

Avaliação de Desempenho de Pessoas como forma de obter resultados

Hoje, com a Avaliação de Desempenho de Pessoas, passou-se a ter outro enfoque referente à forma de ver o servidor, e de obter resultados, a preocupação passou da máquina para o homem. Verificou-se que o aumento da produção estava condicionado com a satisfação do servidor, que passou a ser tratado como ser integrante da organização.

A partir dessa abordagem, começaram a haver mudanças, pois, avaliar não está ligado somente ao estímulo salarial, mas também ao desenvolvimento individual e organizacional, possibilitando através da mensuração tomar decisões quanto ao treinamento, remanejamento, capacitação e aperfeiçoamento profissional. Para que isto aconteça, existem as avaliações de desempenho, que facilitam e organizam a apreciação do valor de cada servidor, onde notam-se os pontos fortes e fracos, permitindo que se verifique, sobretudo, qual é a contribuição e potencial oferecido à organização.

Critérios de avaliações de desempenho

O estabelecimento de critérios de avaliação pressupõe que haja uma estreita relação com o efetivo desempenho dos servidores no cargo em que ocupa. Esses critérios referem-se às competências funcionais (conhecimento, capacidade intelectual, qualidade no trabalho, habilidade, precisão e destreza) e comportamentais (Urbanidade em tratar as pessoas, controle emocional e ética profissional), bem como as tomadas de decisão, perspicácia, planejamento no trabalho, atendimento ao público e conduta legal.

De acordo com Chiavenato (1981, apud SOUZA, 2008, p. 10).

A avaliação de desempenho é uma sistemática de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento. É um meio através do qual podem ser localizados problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou a cargo que presentemente ocupa, de não-aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que o exigido pelo cargo, de motivação, etc. pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada as necessidades da empresa.

As técnicas utilizadas para o desenvolvimento do sistema de Avaliação de Desempenho, não é algo recente. Chiavenato (2004, p. 258) traz à informação de que “as práticas de avaliação de

desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custo e benefício”.

Observa-se que a Avaliação de Desempenho tem por base fornecer informações sólidas e tangíveis sobre o comportamento dos servidores nas atividades desenvolvidas, bem como uma comparação do desempenho desse colaborador com o desempenho esperado pela organização, e por fim, auxiliá-lo no caminho certo para o autodesenvolvimento.

Portanto, pode-se dizer que:

A avaliação ou administração de desempenho é 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. (PONTES, 2005, p.26, apud CARDOSO, 2010, P.13).

Cenário de grandes mudanças e novos desafios

Destaca-se que a administração pública vem sofrendo uma transição da administração pública burocrática para a administração pública gerencial, Mafra (2005, p.1 e 3) ressalta que:

As críticas a administração pública burocrática são muitas; dentre elas a separação do Estado e sociedade, pelo fato de os funcionários se concentrarem no controle e na garantia do poder do Estado. Em resumo, os atributos da administração pública burocrática poderiam ser representados pelo controle efetivo dos abusos. Os defeitos, por sua vez, seriam a ineficiência e a incapacidade de se voltarem para o serviço dos cidadãos como clientes. [...] A administração pública gerencial teria como apoio a administração burocrática, conservando alguns dos seus princípios, embora flexibilizados, mas teria como fundamentos a admissão segundo critérios rígidos de mérito, um sistema estruturado e universal de remuneração, carreiras, avaliação de desempenho realizada constantemente e treinamento sistemático.

No cenário de grandes mudanças e novos desafios com que se depara atualmente a administração pública, onde as formas tradicionais de gestão não mais atendem os atuais objetivos de eficiência, eficácia e efetividade, o bom desempenho dos servidores públicos se impõe como requisito para que o estado venha a cumprir com competência o seu legítimo papel de provedor de bens e serviços públicos. Por isso faz-se necessário os conceitos que se segue:

A Eficiência consiste em fazer bem feito, no sentido mais amplo, aquilo que está sendo feito, considerando todos os aspectos e tendências. Consiste ainda em usar os recursos disponíveis da melhor forma possível e em resolver os problemas, mas sem considerar se o que está sendo feito é o que deveria ser feito, (LACOMBE 2005, p.36).

“Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz”. (MAXIMIANO, 2007, p. 11, apud OLIVEIRA, 2011, p. 146).

Sendo que, segundo Matias-Pereira (2007, apud MEDEIROS, 2008 P. 15) “Efetividade é a soma da eficiência e da eficácia, a qual ocorre quando os bens e os serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade”.

E, por fim, o conceito de qualidade de acordo com Chiavenato (1999, apud OLIVEIRA, 2011, p. 35) destaca que:

Qualidade é uma filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização em uma busca permanente de autossuperação e aperfeiçoamento.

A participação e o envolvimento de pessoas de todos os níveis organizacionais e a busca da melhoria constante e contínua.

Portanto, a etapa importante da avaliação de desempenho não é só a definição dos fatores que serão avaliados em cada caso e nem no resultado obtido por cada colaborador, mas também o *feedback*, haja vista que é uma rica oportunidade para a instituição e para os servidores através dele fazer a comparação da percepção que o servidor tem de si mesmo, com a percepção que os outros avaliadores envolvidos tem dele, em particular, os detentores de cargos de chefia, conseguindo assim, avançar na compreensão e na adequação do conhecimento. De acordo com Chiavenato (2004, apud MOREIRA, 2009, p. 13):

Toda pessoa necessita receber um feedback em relação ao seu desempenho para saber como está desempenhando suas funções. Da mesma maneira, as organizações precisam saber como seus colaboradores executam o trabalho a eles designados para se ter uma ideia das suas potencialidades.

Política de valorização e desenvolvimento dos servidores

Para que haja um bom desempenho, é preciso avaliar em sentido amplo a política de valorização dos servidores, e no caso de haver alguma deficiência nos atores envolvidos, devem-se buscar meios para superação das dificuldades, pois o mais importante da avaliação não é fazê-la, e sim, utilizá-la para o desenvolvimento das pessoas, identificando assim, a capacidade de atuação e a necessidade de otimização da eficiência e eficácia do servidor, por meio de treinamento e capacitação para alcançar todos os objetivos institucionais. Quando a avaliação é bem planejada, bem coordenada e bem desenvolvida, traz benefícios a curto, médio e longo prazo.

De acordo com CARVALHO (1993, apud VOLPE, 2009, p. 4) os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar os colaboradores para a execução imediata das inúmeras tarefas
- Com características da organização por meio da transmissão de informações e do desenvolvimento de habilidades;
- Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não somente em seus cargos atuais, como também para as outras funções para as quais o indivíduo pode ser considerado;
- Mudar as atitudes dos indivíduos, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os empregados, aumentando a motivação dos mesmos e tornando-os mais receptivos à supervisão e gerência.

No processo de avaliação de desempenho, podem-se apresentar alguns obstáculos, que de acordo com Bergamini (1973, apud Peixer2008, p.8), pode ser:

- Visão da avaliação de desempenho como uma obrigação administrativa, a ela dedicando tempo e atenção insuficientes para o seu bom funcionamento;
- Muitos avaliadores tendem a ficarem na posição de juiz, os avaliados tendem a ficar na defensiva, e os avaliadores tornam-se demasiadamente críticos;

O servidor deve ser avaliado e valorizado conforme seu desempenho. Dois elementos são basicamente analisados: a aptidão, que diz respeito às características pessoais, e a capacidade, que é o aproveitamento dessas características. De acordo com Bergamini (1973, apud PEIXER, 2008, p. 6)

A capacidade é o resultado do aproveitamento que o indivíduo faz dessas características no trabalho. A partir do treinamento recebido, o empregado vai colocar suas aptidões a serviço das tarefas que deve desempenhar. Assim: aptidão + treino = capacidade.

Na verdade, a potencialidade do indivíduo às vezes pode ser identificada através de

suas próprias características, tais como: inteligência, habilidades, aptidões e raciocínio lógico e, ainda, através de características adquiridas como conhecimento e experiência, no qual esse aproveitamento do potencial está condicionado às oportunidades oferecidas para se construir um plano de carreira. O não aproveitamento do potencial do servidor pode incorrer em atribuir uma tarefa simples ao servidor com maior potencial de inteligência, ou alguém sem perfil para um cargo mais elevado.

Como pode perceber, a Administração Pública busca identificar nos servidores, através da Avaliação de Desempenho, os objetivos e metas por eles alcançados. Por isto, é de suma importância o nível de eficiência, eficácia e efetividade na qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos. De acordo com Matias-Pereira (2007, apud MEDEIROS, 2008 P. 15) “Eficiência, eficácia e efetividade representam um aperfeiçoamento na capacidade de auto-organização do Estado, tendo como referência o atendimento com qualidade das demandas da sociedade por parte da Administração Pública”.

Portanto, para que essa tríade, eficiência, eficácia e efetividade, seja possível nos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, são aplicadas avaliação de desempenho para três grupos: servidores que se encontram em estágio probatório, estabilizados e estáveis; e, também há uma avaliação mensal de Ficha de Desempenho Profissional Fazendária para os administrativos fazendários, que já trabalham há trinta e seis meses na referida secretaria.

Delegacia Regional de Fiscalização de Paraíso do Tocantins

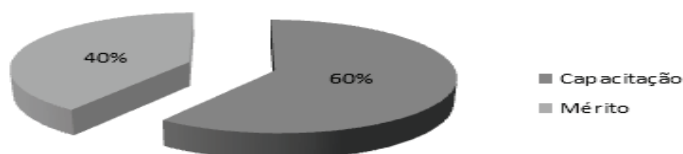
A referida delegacia conta com 35 (trinta e cinco) servidores distribuídos em 06 (seis) departamentos. Foram aplicadas entrevistas para os 05 (cinco) servidores detentores de cargos de chefia, e questionários para os 30 (trinta) demais servidores da Unidade.

Entrevista semiestruturada aplicada aos detentores de cargos de chefia

A entrevista aplicada aos detentores de cargos de chefia teve como objetivo a identificação da opinião deles sobre a importância das ferramentas aplicadas no processo de avaliação de desempenho dos servidores, com ênfase na eficiência e eficácia nos serviços prestados por esta organização, conforme gráficos abaixo descritos.

Objetivos da avaliação de desempenho

Objetivos da avaliação de desempenho

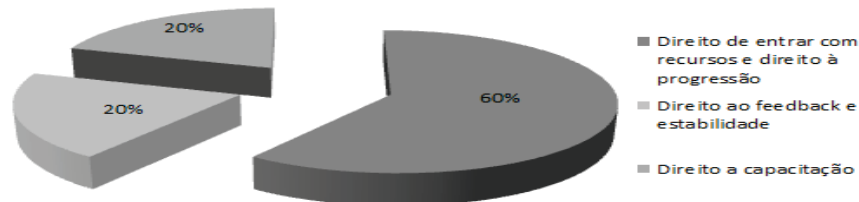


Dos participantes que foram consultados sobre os objetivos em relação à utilização das avaliações de desempenho e seus efeitos no ganho de eficiência e de eficácia nos serviços prestados pelos servidores, 60% responderam que o objetivo é a capacitação dos servidores, podendo ser oferecido cursos e treinamentos de acordo com o desenvolvimento de cada um, onde serão supridos os pontos fracos dos servidores.

Os outros 40% afirmaram que o objetivo é aferição de mérito e desenvolvimento, buscando-se o melhor uso das habilidades de cada servidor avaliado, com objetivo de medir o nível de comprometimento com as atividades a ele atribuídas, colaborando com o aperfeiçoamento no desempenho funcional e cumprindo as metas para atingir nota suficiente e garantir sua merecida progressão (vertical e horizontal), bem como analisar os pontos em que o servidor possui alguma

deficiência para saná-las e com isso oferecer um serviço de qualidade no atendimento aos usuários/contribuintes.

Quais os direitos do servidor avaliado?



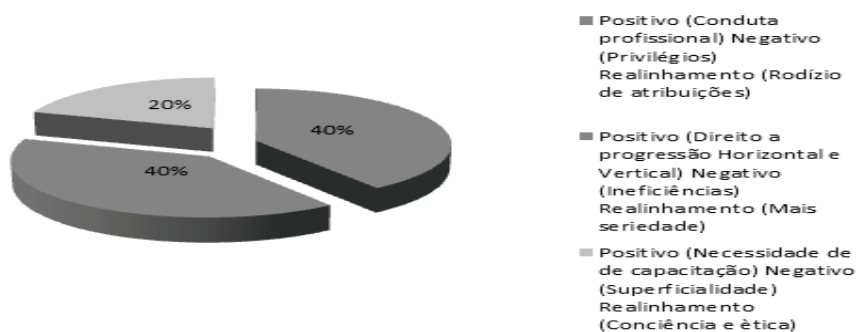
Sabemos que apesar de o servidor estar sendo avaliado, ele tem direitos que devem ser respeitados. Na pesquisa foram questionados quais seriam esses direitos, e 60% dos respondentes disseram que o servidor tem o direito de acompanhar os atos da avaliação do seu desempenho, ser notificado do resultado final da avaliação, e em caso de discordância do resultado, ter prazo para ser interposto recurso, e assim, tendo menor possibilidade de erros no resultado, e garantia de que seus direitos foram respeitados.

E, 20% responderam que o servidor tem direito ao *feedback* após o resultado final das avaliações e recurso, levando o servidor a saber se alcançou média satisfatória para ter direito a progressões, a aumentos salariais, a estabilidade, e tudo mais que constar na Lei 1.818 de julho de 2007 (Estatuto dos servidores públicos do estado do Tocantins).

Outros 20% responderam que os servidores têm o direito de ter cursos de capacitação para que possam aumentar sua capacidade nas qualidades já existentes e correção das deficiências que porventura venham a ser detectadas, para aprimoramento do desempenho individual.

Pontos positivos, pontos negativos e realinhamento.

Pontos positivos, pontos negativos e realinhamento



Os participantes ainda deram suas contribuições ao expor os pontos positivos e negativos das atuais ferramentas de avaliações de desempenho, e opinaram quanto a um possível realinhamento para reforçar e melhorar o desempenho de tais instrumentos.

Dos entrevistados, 40% responderam que as ferramentas de avaliações de desempenho têm como “pontos positivos”: o poder de avaliar a conduta profissional do servidor dentro da instituição; conferir o nível de comprometimento com as atividades a ele inerente e obtendo-se dados referentes à qualidade da prestação de serviços do servidor. E, como “pontos negativos” relataram: que a avaliação nem sempre surte os efeitos esperados, pois cada servidor depende muito da atribuição a ele conferida; que também os critérios por parte dos avaliadores às vezes levam para um lado nem sempre profissional, portanto para um possível “realinhamento”, no qual

deve haver um rodízio de atribuições entre os servidores, verificando assim, qual a área que cada um desempenha melhor as atividades, e no caso dos avaliadores, maior seriedade na hora de avaliar.

Outros 40% dos participantes, disseram que como “pontos positivos” têm-se: a identificação da necessidade de capacitação em áreas específicas, levando ao aumento da capacidade de quem tem mais facilidades e corrigindo as falhas daqueles com maior dificuldade, e assim, ao fortalecimento e crescimento do servidor e da Unidade. E, como “pontos negativos” sendo a falta de uma conversa individual positiva entre avaliadores e avaliados, fazendo elogios quando o servidor presta serviços de qualidade (um elogio faz bem, e é motivacional), e que haja orientação e incentivo quando o servidor precisa melhorar o seu trabalho.

E o restante (20%), respondeu que os “pontos positivos” são os servidores ficarem satisfeitos, pois é através das avaliações, que é concedido o direito a progressão horizontal¹ e vertical². E, como “pontos negativos”, tem-se a ineficiência, pois ao ser um conjunto de quatro avaliadores, essa ferramenta nem sempre é levada a sério por todos, e nem sempre é feita conforme a realidade das informações, precisando assim de um “realinhamento”, no qual as avaliações devem ser levadas com mais seriedade, pois estaria ajudando o próprio colaborador a esforçar-se mais para melhorar em suas atividades cotidianas, propiciando ganhos de eficiência e eficácia nos serviços prestados a sociedade.

Análise das respostas dos detentores de cargos de chefia

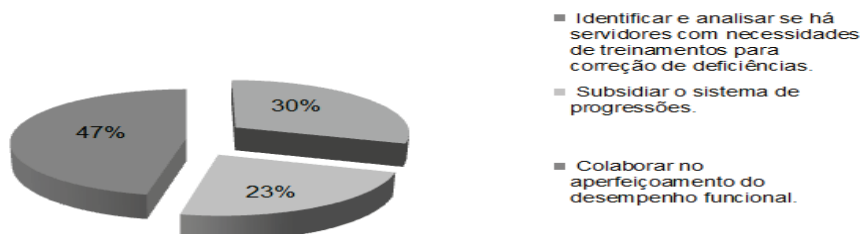
As respostas adquiridas mostram que os detentores de cargos de chefia têm como objetivo, através da “avaliação de desempenho”, a identificação da necessidade de capacitação (através de cursos nas áreas afins) para que haja melhora nas atividades desenvolvidas pelos servidores. Por isso, por ser um conjunto de quatro avaliadores, e a avaliação ser subjetiva, ou seja, varia conforme o julgamento de cada avaliador, a somatória dessas avaliações resulta na nota final do servidor, no qual eles adquirem as progressões conforme o mérito através da avaliação periódica de desempenho.

Questionário semiestruturado na percepção dos servidores

O questionário de perguntas semiestruturadas visa identificar na percepção dos servidores a importância do processo de avaliação de desempenho, com vista ao alcance da eficiência e eficácia nos métodos utilizados.

Pontos positivos das avaliações de desempenho

Gráfico 11 - Objetivos das avaliações



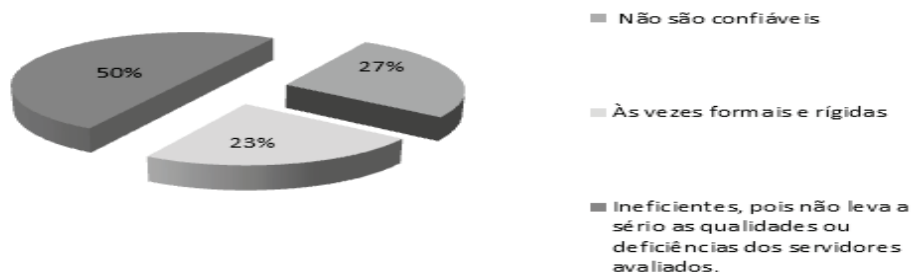
Nota-se que as respostas obtidas dos servidores quanto aos objetivos dessas avaliações foram: 47% dos respondentes disseram que o objetivo é identificar e analisar se há servidores

¹ Evolução Funcional Horizontal: é a movimentação do servidor público para a referência imediatamente seguinte, indicando a posição do mesmo quanto ao vencimento e representado por letras dispostas horizontalmente nas tabelas de vencimentos.

² Evolução Funcional Vertical: é a movimentação do servidor público para o padrão subsequente, indicando a posição do mesmo quanto ao vencimento e representado por algarismos romanos dispostos verticalmente nas tabelas de vencimentos.

com necessidades de treinamentos para correção de deficiências, 30% disseram que é colaborar no aperfeiçoamento do desempenho funcional e 23% que servem para subsidiar o sistema de progressões.

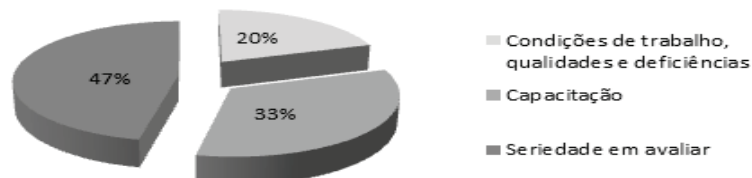
Pontos negativos das avaliações de desempenho



Foram analisados na percepção dos servidores a respeito do que acham das avaliações de desempenho já existentes, e obteve-se como respostas: 50% responderam que as avaliações são ineficientes, pois os avaliadores não levam a sério as qualidades ou deficiências dos servidores avaliados, 27% disseram que não são confiáveis, pois ainda há o conhecido paternalismo, e 23%, que são formais e rígidas.

Como melhorar os pontos negativos

Como melhorar os pontos negativos



Nessa pesquisa foi dada a oportunidade para que os servidores opinassem livremente sobre como melhorar os pontos negativos, levando assim, ao realinhamento das avaliações de desempenho.

Com maior percentual foi no sentido da “seriedade ao avaliar”, o qual 47% dos respondentes, relataram que a avaliação de desempenho é de certa forma punitiva para o servidor avaliado não alcançar a nota suficiente para sua progressão, sendo assim, os avaliadores devem ser preparados para proceder à avaliação com critério e responsabilidade. Relatam ainda, que embora os formulários de avaliações sejam bons, o que falta é uma aplicação coerente, imparcial e com seriedade, levando em consideração as qualidades e deficiências do servidor, logo, agindo corretamente, estaria contribuindo para o melhoramento desse colaborador.

Outros 33%, responderam considerando a “capacitação” como necessária ao melhor desempenho dos servidores, podendo ser através de cursos oferecidos a eles, no qual com isso irá gerenciar o conhecimento, mensurando a busca de conhecer o capital intelectual dos colaboradores.

E o restante 20%, acha que os avaliadores devem analisar e levar em consideração as condições de trabalho de cada servidor, realinhando conforme a capacidade de cada um, conseguindo com isso melhor aproveitamento.

Análise das respostas dos demais servidores

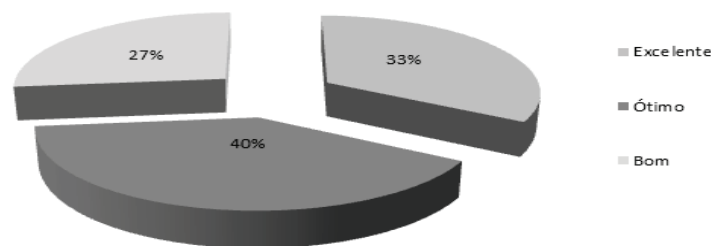
Considerando as respostas dos servidores através do questionário, verificou-se que uma parte considerável dos servidores acha que as avaliações de desempenho são ineficientes, pois apesar de os formulários serem bem elaborados, não são bem aplicados, ou seja, a avaliação de desempenho aos olhos destes servidores deveria ser voltada para o lado puramente profissional. Portanto, nota-se à necessidade de aproximar mais da realidade, com esclarecimentos sobre o desempenho do servidor, para que haja uma padronização dos procedimentos utilizados, mantendo assim, a positividade ao avaliar com eficiência e eficácia.

Questionário semiestruturado aplicado aos usuários/contribuintes

O questionário de perguntas semiestruturadas aplicado aos usuários/contribuintes visa identificar a opinião deles sobre os serviços da Delegacia Regional de Fiscalização de Paraíso do Tocantins prestado a sociedade. Esse público alvo foi aproximadamente 150 (cento e cinquenta) contribuintes mensais, no qual desse universo foi aplicado o questionário para 30 (trinta) contribuintes que representam 20% do universo amostral.

Opinião dos usuários/contribuintes quanto aos serviços a eles prestados

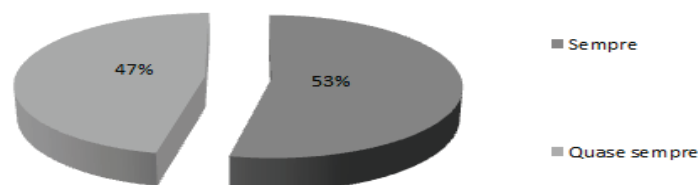
Gráfico 18 - Desempenho dos servidores



Os usuários/contribuintes da referida Delegacia que participaram desta pesquisa, avaliaram os servidores da seguinte forma: 40% disseram que o desempenho dos servidores é ótimo, 33% que é excelente e 27% avaliaram como bom.

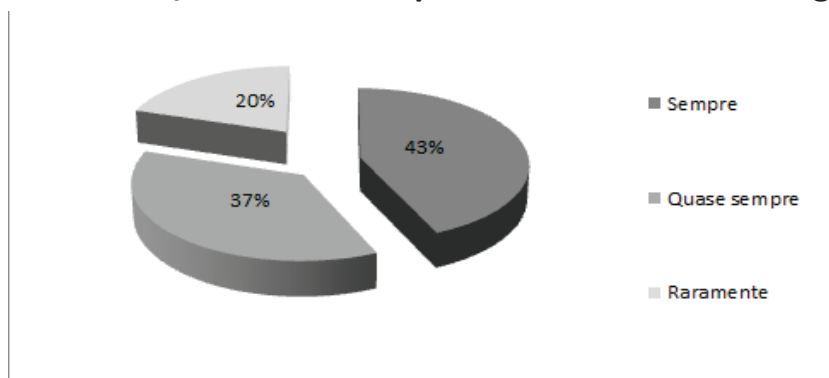
Atendimento a demanda dos usuários/contribuintes

Gráfico 20 - Atendimento a demanda dos usuários/contribuintes



Sobre a capacidade da Delegacia Regional de Fiscalização de Paraíso do Tocantins em atender a demanda do público externo, 53% afirmaram que sempre são atendidos de maneira eficiente e eficaz, ou seja, sempre saem satisfeitos com suas questões resolvidas e 47% disseram que quase sempre são atendidos de maneira satisfatória.

Opinião dos usuários/contribuintes quanto ao sistema tecnológico



Ao relacionar o atendimento com o sistema tecnológico, 43% dos contribuintes responderam que a tecnologia utilizada sempre atende as suas necessidades, outros 37% responderam quase sempre atende, e 20% que raramente atende as suas necessidades, precisando às vezes voltar novamente em outro momento.

Análise das respostas dos usuários/contribuintes

A Delegacia Regional de Fiscalização de Paraíso do Tocantins foi bem avaliada pelos usuários/contribuintes, haja vista, que responderam em uma escala de bom a excelente sobre os serviços prestados pela referida delegacia, podendo assim, ser considerado os elogios sobre a qualidade dos serviços prestados pelos servidores como pontos fortes, bem como o atendimento a demanda das resoluções por eles esperadas. Porém, é necessário um olhar mais apurado no caso do sistema tecnológico utilizado, pois conforme as resposta adquiridas, ficou claro que não atende suficientemente em tempo hábil as necessidades dos usuários desta Unidade.

Considerações Finais

A avaliação de desempenho é um método aferido à gestão de pessoas, trazendo em seus itens indicações relevante para a motivação e progressão funcional dos servidores públicos, onde a administração pública realmente busca a excelência no desempenho das funções de seus colaboradores.

Ao longo deste trabalho, procurou-se analisar a importância destas ferramentas utilizadas na Delegacia Regional de Fiscalização de Paraíso do Tocantins, com o intuito de conhecer às opiniões dos servidores e usuários/contribuintes, quanto à qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Portanto, observou-se que as questões levantadas nas avaliações são: conhecimento, capacidade, qualidade no trabalho, habilidade, precisão, destreza, urbanidade em tratar as pessoas, controle emocional e ética profissional, bem como as tomadas de decisão, planejamento no trabalho e atendimento ao público, com a intenção de que essa avaliação gere o *feedback* da instituição, buscando levantar os pontos positivos e negativos, afim de reforçar os pontos positivos e sanar os pontos negativos. Porém, alguns servidores sentem-se insatisfeitos, pois, a avaliação de desempenho deixa um pouco a desejar quanto à veracidade de sua aplicação, ou seja, aos olhos desses envolvidos esta avaliação deveria ser voltada para o lado puramente profissional, sem haver o conhecido paternalismo.

Quanto à percepção dos usuários/contribuintes, ficou claro que a deficiência está no sistema tecnológico, que, às vezes, encontra-se lento ou até mesmo inoperante, mas elogiaram os serviços a eles oferecidos pela referida delegacia, tendo em vista que uma parte considerável associou as notas em uma escala de bom a excelente, quanto à qualidade de atendimento dos servidores.

Este estudo buscou, de modo geral, suscitar análise em torno do processo de avaliação de desempenho, o qual com a verificação das respostas adquiridas dos servidores em comparação com as avaliações feitas anteriormente na Delegacia em Paraíso do Tocantins constatou que os formulários são realmente de boa qualidade, ou seja, o problema não está na elaboração da ferramenta, e sim, em sua aplicação.

Partindo do pressuposto de que não existem soluções únicas e imutáveis, e diante do que foi

exposto, fica a sugestão de condução desse processo com maior efetividade, de forma estruturada e planejada, a fim de minimização dos erros que levem à descrença do processo de Avaliação de Desempenho Profissional.

Sugere-se aos avaliadores que, levem em consideração o real desempenho profissional do servidor, sendo necessário o comprometimento e a seriedade na hora de avaliar, não só para fornecer respaldo ao avaliado, quanto à correção dos pontos fracos dos servidores, mas também uma forma de modificar os processos de trabalho. Avaliar bem a forma como o servidor desenvolve suas atividades, fornecendo-lhe informações sólidas e tangíveis sobre o seu comportamento, possibilitando assim, sua melhora gradativa, e auxiliando no caminho para o autodesenvolvimento, trazendo benefícios a curto, médio e longo prazo para o servidor, para a instituição e para os usuários/contribuintes.

Sugere-se ainda, desta vez ao avaliado, que utilize na sua vida profissional os itens avaliativos com relação às competências funcionais e comportamentais, pois assim, obterás sucesso ao ser avaliado, ou pelo menos, terá o direito de cobrar de seus avaliadores que se realize uma avaliação com mais seriedade e realismo.

Considerando os aspectos analisados por esta pesquisa, e a complexidade inerente ao tema proposto, cabe à recomendação de outras pesquisas futuras, como sugestão para melhorias na avaliação de desempenho na administração pública, levando assim, ao estudo de aplicação de novos subsídios para o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho pautado na realidade do serviço público.

Referências

CARDOSO, Rosana. **Avaliação de desempenho na administração pública: perspectiva para o município de igrejinha**, 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30253/000779742.pdf?sequence=1>> Acesso em: 10 Mai. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. compacta. – São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos humanos: princípios e tendências**. – São Paulo: Saraiva, 2005.

MAFRA, Francisco. **Administração pública burocrática e gerencial**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, VIII, n. 21, maio 2005. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503> Acesso em: 20 Out. 2015.

MEDEIROS, Christiane Myrta de Oliveira. **Gestão participativa com ênfase nos servidores: impactos na imagem do poder judiciário do estado do Ceará**, 2008. Disponível em: <<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/212/1/Monografia%20Christiane%20Myrta%20de%20Oliveira%20Medeiros.pdf>> Acesso em: 25 Out. 2015.

MOREIRA, Luciana Batista. **A avaliação de desempenho como feedback para os colaboradores**, 2009. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203013.pdf> Acesso em: 21 Out. 2016.

OLIVEIRA, Vanessa Aparecida André. **Estudo sobre QVT em empresas terceirizadas e tercerizadoras: um estudo de caso no setor de serviços de Paracatu-MG**, 2011. Disponível em: <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/27062013_114823_vanessaaparecida_aoliveira.pdf> Acesso em: 19 Mai. 2015.

PEIXER, Elcio; BARATTO, Jussara Salete May. **Avaliação de desempenho do servidor público**, 2008. Disponível em: <http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Elcio_Peixer_-_Jussara_Salette_May_Baratto.pdf> Acesso em: 23 Out. 2015.

VOLPE, Renata Araújo. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**, 2009.

Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>> Acesso em: 21 Out. 2016.

Recebido em 23 de janeiro de 2017.

Aprovado em 15 de março de 2017.