

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS EM UMA PREFEITURA MUNICIPAL

### INDIVIDUAL COMPETENCIES AND PERFORMANCE EVALUATION: A STUDY WITH PUBLIC SERVANTS IN A MUNICIPAL PREFECTURE

#### Resumo

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de suas funções não é recente. Nesse contexto, o objetivo desse estudo foi analisar como o processo de avaliação de desempenho considera as competências individuais no desempenho profissional dos servidores públicos em uma Prefeitura Municipal. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, fazendo o uso de entrevistas e pesquisa documental. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados sugerem que as capacidades dos servidores não estão contribuindo para os resultados individuais, bem como, para os resultados institucionais. Os achados sugerem, também, que o sistema de avaliação adotado não busca avaliar ou mensurar o desenvolvimento dos servidores realçando suas competências individuais. Como limitações do estudo, destaca-se o corte transversal da pesquisa. Ademais, os resultados obtidos são válidos para a instituição estudada, limitando as possíveis generalizações dos achados.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; competências individuais; avaliação de desempenho; serviço público.

#### Abstract

The concern of organizations to count on individuals trained for the efficient performance of their duties is not recent. In this context, the objective of this study was to analyze how the performance evaluation process considers the individual competencies in the professional performance of public servants. The study adopted a qualitative approach, of a descriptive nature, making use of interviews and documentary analysis. Data were analyzed using the content analysis technique. The main results suggest that the capabilities of the servers are not contributing to the individual results as well as to the institutional results. The findings also suggest that the evaluation system adopted does not seek to evaluate or measure the development of the servers by enhancing their individual competencies. As limitations of the study, the research cross-section is highlighted. In addition, the results obtained are valid for the institution studied, limiting the possible generalizations of the findings

**Keywords:** human resources, Individual competences, performance evaluation, public service.

[www.dep.uem.br/revistapis](http://www.dep.uem.br/revistapis)

Adilson Carlos da Rocha  
adilson28@hotmail.com  
Universidade Estadual do  
Oeste do Paraná

Bruna BelloFruscalso  
bruna\_bello\_f@hotmail.com  
Universidade Estadual do  
Oeste do Paraná

GislaineBaniski  
gislainebaniski.adm@gmail.co  
m  
Universidade Estadual de Ponta  
Grossa

Data do envio: 07/11/2019

Data da aprovação: 16/12/2019

Data da publicação: 31/12/019

Universidade Estadual de Maringá  
Engenharia de Produção  
v.02, n.02: p.048-060, 2019





## 1. Introdução

As mudanças ocorridas no espaço de atuação das organizações evidenciam um ambiente mais dinâmico e competitivo. Nesse contexto, a gestão de pessoas é encarada com uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, e a gestão por competências é vista como um modelo alternativo aos tradicionalmente utilizados pelas organizações.

Considerando que o domínio de competências específicas pode ser fator determinante para o desempenho profissional de pessoas e das organizações, os modelos de gestão por competência objetivam, fundamentalmente, reduzir as discrepâncias entre as competências necessárias para alcance dos objetivos organizacionais e aquelas competências já disponíveis na organização.

É possível classificar as competências como individuais, aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho, e organizacionais, inerentes a toda organização ou a uma de suas partes produtivas. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Os modelos baseados na gestão de competências visam aproximar os objetivos organizacionais e individuais, contribuindo para gestão eficiente e desenvolvimento organizacional.

A avaliação de desempenho serve como sustentação aos modelos de gestão por competências, uma vez que as competências devem ser observáveis, podendo ser avaliadas de forma contínua. De acordo com Fernandes (2013), para que um comportamento seja evidenciado como competência é preciso manifestar-se habitualmente, agregando valor as pessoas e a organização.

Desta forma, entende-se que o processo de avaliação de desempenho nos modelos baseados em competências é essencial para identificação e manutenção das competências dos indivíduos, bem como um processo que permitirá aos gestores orientar, corrigir e incentivar seus colaboradores a aprimorar suas atividades e alcançar mais eficiência. (GIL, 2001).

Assim, com base nas suposições apresentadas desenvolveu-se a questão norteadora do presente estudo: Os processos de avaliação de desempenho estão alinhados às competências individuais dos colaboradores? Diante desta questão este estudo teve como objetivo analisar como o processo de avaliação de desempenho considera as competências individuais no desempenho profissional dos servidores públicos em uma Prefeitura Municipal de um município localizado na região Sudoeste do Paraná.

## 2. Gestão por competências

A gestão por competências tem sido apontada como um modelo alternativo aos instrumentos gerenciais habitualmente utilizados pelas organizações. Pressupõe que o domínio de certas competências confere o desempenho superior de pessoas e organizações. O modelo de gestão por competências propõe, essencialmente, gerenciar as discrepâncias entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A utilização frequente da terminação competência na gestão organizacional fez com que essa adquirisse variados sentidos. Assim, é possível perceber a existência de duas grandes correntes. A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos tais como McClelland (1973) e Boyatzis (1982), entende a competência como um acúmulo de qualificações, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, que habilitam a pessoa a exercer o trabalho designado. A segunda corrente, representada principalmente por autores franceses como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), associam a competência às realizações da pessoa, aquilo que ela produz e realiza no trabalho, e não apenas ao conjunto de qualificações.

De acordo com Dutra, Fleury e Ruas (2013), atualmente os estudiosos procuram ponderar a competência como o combinado dessas duas correntes, ou seja, como as características da

pessoa podem ajudá-la a entregar resultados com facilidade. Desta forma, Fleury e Fleury (2001, p. 188), conceituam competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidade, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Dutra (2001), a competência é entendida por muitas pessoas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva seu trabalho satisfatoriamente. Contudo, essa forma de entendimento de competência tem se mostrado pouco instrumental, uma vez que não garante à organização benefício direto. Ainda de acordo com Dutra (2004), avanços na gestão de pessoas puderam ser notados quando se passou a utilizar o conceito de competência como entrega e agregação de valor, incorporando a ele conceitos complementares: o de complexidade e de espaço organizacional.

Por meio do conceito de complexidade é possível avaliar o nível de entrega e da agregação de valor das pessoas. (DUTRA, 2001). Para Fernandes (2013), é normal que ao longo do tempo um profissional agregue mais valor à organização, aprendendo novas habilidades, assumindo novos desafios, desempenhando trabalhos mais complexos. Esse desenvolvimento do profissional corresponde ao aumento do nível de complexidade exercida no trabalho, partindo das atividades mais simples e rotineiras às mais complexas.

## 2.1 Competências individuais e organizacionais

Na gestão das organizações, o tema competência tem tratamento e entendimento de múltiplas vertentes. Um dos tratamentos abordados é o de Fernandes (2013), sobre as competências organizacionais e individuais. O conceito de competência organizacional está associado com a articulação de recursos que geram valor a organização, são difíceis de imitar, vistos como recursos combinados para

gerar riquezas, e não o somatório dos recursos individuais.

É possível identificar um processo de troca de competências contínua entre a organização e as pessoas. A organização transfere seu patrimônio às pessoas, preparando-as para encarar os desafios profissionais e pessoais, enquanto as pessoas desenvolvem suas capacidades individuais, transferindo à organização seu aprendizado. “A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhes manter suas vantagens competitivas no tempo”. (DUTRA, 2014, p.24).

Quanto às competências individuais, Fernandes (2013, p. 48) conceitua como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo”.

Esse conceito de competência individual tem como base duas dimensões, sendo a primeira das capacidades ou *inputs*, composta pelos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, considerados pré-requisitos para uma atuação competente, e a segunda dimensão refere-se às entregas ou *outputs*, sendo a aplicação das capacidades pelo profissional com o intuito de gerar valor a organização e a si mesmo. (FERNANDES, 2013).

Fernandes (2013) ressalta que as competências são comportamentos habituais. Desta forma, aquele que fizer uma entrega extraordinária, porém única, ou esporádica, não evidencia como uma competência. Para tanto, a mesma deve estar incorporada ao indivíduo e manifestar-se habitualmente, para ser caracterizada como competências.

As competências são sempre contextualizadas, pois os conhecimentos e o saber fazer não adquirem conotação de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados eficientemente para gerar a competência. As competências devem agregar valor econômico

para a organização e valor social ao profissional. (FLEURY; FLEURY, 2001). Fernandes (2013) afirma que a competência só se consoma quando há uma entrega.

A gestão de competências deve ser vista como um processo cíclico, uma vez que envolve os diversos níveis da organização, desta forma é importante que a sua gestão esteja em sintonia com a estratégia organizacional adotada. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Pode-se supor que as competências individuais nomeadas por uma organização refletem a singularidade das estratégias e das competências organizacionais. (FERNANDES, 2013).

Desta forma, entende-se que o processo de avaliação de desempenho nos modelos baseados em competências é essencial para identificação e manutenção das competências dos indivíduos, bem como um processo que permitirá aos gestores orientar, corrigir e incentivar seus colaboradores a aprimorar suas atividades e alcançar mais eficiência. (GIL, 2001). Diante disso, um processo de avaliação de desempenho torna-se primordial para que seja possível avaliar os resultados tanto organizacionais, como individuais, servindo como sustentação aos modelos de gestão por competências.

## 2.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual e o passado de um colaborador. Na avaliação, deve-se destacar os pontos positivos, mas também estabelecer desafios e identificar pontos a serem melhorados. Traz informações relevantes para a tomada de decisão sobre promoções e aumento de salário, pode auxiliar também no planejamento de carreira. (DESSLER, 2003; RIBEIRO, 2005).

Fernandes (2013, p. 80) propõe que a avaliação de desempenho profissional seja um “processo sistemático de se aferir o desempenho de uma pessoa em seu trabalho, tomando por base critérios claros e comunicados, objetivando a adequação do

desempenho e o desenvolvimento do profissional e da organização”.

De acordo com Rocha-Pinto et. al. (2007), a avaliação de desempenho é um dos instrumentos gerenciais mais importantes de que dispõe os gestores para analisar os resultados obtidos pelos colaboradores, e para prever posicionamentos futuros, com base na avaliação do potencial dos mesmos. Contribui, ainda, para o desenvolvimento de uma política de talentos apropriada às reais necessidades da organização.

Na concepção de Ribeiro (2005), o desempenho do colaborador deve ser acompanhado e avaliado periodicamente, pois ao receber informações sobre seu desempenho o mesmo poderá efetuar correções e crescer na empresa. O autor estabelece algumas premissas para avaliação de desempenho, são elas: medir o desempenho verdadeiro, garantindo clareza quanto às funções e responsabilidades do colaborador; estabelecer uma relação entre a avaliação de desempenho e o reconhecimento funcional ou salarial; ter apoio da direção; possibilidade de elevar o moral e melhorar os resultados da empresa.

Porém, Souza et. al. (2005, p. 93) ressalta que a implantação bem-sucedida de alguns modelos de avaliação de desempenho “é uma experiência rara”. Às vezes, as organizações adotam métodos equivocados; em outras, as práticas são inócuas e burocráticas. [...] por razões distintas, inúmeras organizações vivenciam fracasso ao avaliar o desempenho de pessoas. Ainda segundo os autores, a competitividade entre as organizações vem exigindo a substituição da base clássica da avaliação, cuja sustentação é o conceito mecanicista, e a insistente busca pelo padrão, por métodos de avaliação que ressaltem a análise e avaliação efetiva do desempenho. Nesse contexto, a avaliação de desempenho com foco nas competências do indivíduo surge como alternativa aos modelos tradicionalmente utilizados.

Fernandes (2013) sugere um modelo integrado de avaliação de desempenho, onde os aspectos

inerentes às entradas são avaliados em termos de capacidades, que podem ser conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Já os aspectos relacionados às saídas são avaliados em termos de entregas determinadas pelas competências e os resultados, medidos por indicadores em um sistema de metas. Assim, as competências são analisadas por autoavaliação e avaliação dos gestores, enquanto os resultados são avaliados por indicadores.

### 2.3 Avaliação de desempenho no setor público

Pode-se definir gestão de pessoas no setor público como um “esforço orientado para o

suprimento, a manutenção e desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. (BERGUE, 2010, p. 18).

Um tema aparentemente emergente na Administração Pública é a avaliação de desempenho dos servidores. É evidente a sua importância no processo de gestão, como condição primordial para avaliar os objetivos e metas da organização, entretanto, essa questão parece mudar quando o enfoque é a avaliação de desempenho no setor público, principalmente se individual. “Assim, a introdução de instrumentos e modelos de avaliação contabiliza avanços e recuos através de iniciativas isoladas e erráticas, com prejuízos ao erário, gerando insegurança ou descontentamento entre os envolvidos”. (SILVEIRA; PINHEIRO; ANTUNES, 2012, p. 54).

Ainda de acordo com estes autores, o tema ganha relevância perante as instituições estatais a partir da Reforma do Estado com a Emenda Constitucional (EC) nº 19/98, sendo considerado um instrumento de identificação da insuficiência de desempenho para fins de perda de cargo público. Já a avaliação de desempenho individual começa a ser utilizada para mensurar e estabelecer níveis de remuneração variável e complementar.

A definição de critérios avaliativos implica na análise das características inerentes às carreiras ou grupos de carreiras. Silveira, Pinheiro e Antunes (2012), destacam os propósitos elencados no Decreto Federal nº 7.133/2010, o qual orienta que os critérios devem refletir as competências do servidor público aliadas ao cumprimento das metas de desempenho individual e institucional.

No município pesquisado, existe um instrumento legal na forma de decreto, o qual legisla sobre os critérios da avaliação de desempenho dos servidores, o Decreto nº 2.540, de 22 de abril de 2014, sobre Regimento Interno do Núcleo de Carreira do Município, orientado pelo Plano de Cargos, de Carreira e Sistema de Remuneração para os Servidores do Quadro Geral do Poder Executivo, disposto na Lei Complementar Nº 2.096, de 23 de setembro de 2013.

### 3. Procedimentos metodológicos

A abordagem utilizada neste trabalho foi a qualitativa, que consiste em um “estudo não-estatístico que identifica e analisa profundamente dados não-mensuráveis – [...] percepções, intenções, entendimento de razões – de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico”. (PINHEIROS et al., 2006, p. 125).

O estudo tem como característica uma natureza descritiva, definida por Rampazzo (2013, p. 53) como sendo uma pesquisa que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador”.

Como instrumentos de coleta de dados utilizou-se as técnicas de pesquisa documental e entrevista. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), na pesquisa documental a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, compondo o que se designa de fontes primárias, cujo registro pode ser feito no momento em que ocorreu o fato, ou depois. Para a pesquisa documental

fez-se uso do Plano de Cargos, de Carreira e Sistema de Remuneração para os Servidores do Quadro Geral do Poder Executivo do município estudado, disposto na Lei Complementar Nº 2.096, de 23 de setembro de 2013; e Regimento Interno do Núcleo de Carreira do Município, conforme Decreto nº 2.540, de 22 de abril de 2014.

Fez-se uso também de entrevista estruturada, valendo-se de um protocolo com 21 questões orientadoras, as quais serviram como um roteiro norteador na coleta das evidências. Para tanto,

o protocolo contou com dez questões que tratam a respeito das competências individuais, ou seja, sobre conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, e outras onze questões relacionadas ao processo de avaliação de desempenho profissional. O mesmo foi desenvolvido com base nos construtos estudados para desenvolvimento da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho com duração entre 20 e 25 minutos, com nove servidores que atuam em atividades administrativas no âmbito da administração pública municipal, conforme o requisito de investidura do cargo que ocupam, sendo a escolaridade necessária para ingresso por Concurso Público, constituindo assim três servidores com ingresso em Nível Fundamental, três em Nível Médio e três em Nível Superior. A abordagem aos entrevistados se deu por conveniência e aceitação dos mesmos.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Dallagnelo e Silva (2005), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos para tratamento do material coletado, podendo ser aplicada a distintos tipos de discursos ou mensagens apresentadas.

#### 4. Apresentação e análise dos dados

Nesta seção são apresentados os dados que foram obtidos por meio das entrevistas com servidores públicos, assim como análise e

discussão dos mesmos, fundamentada na teoria estudada para desenvolvimento da pesquisa.

#### 4.1 Competências individuais

Os resultados relacionados às competências individuais são abordados conforme as dimensões utilizadas nesse estudo, seguindo o conceito de Fernandes (2013) sobre as capacidades e as entregas. Na dimensão capacidades as variáveis avaliadas foram os aspectos que a compõem: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes e valores.

Em relação a variável conhecimento, os entrevistados foram questionados se os mesmos desempenham suas funções de acordo com conhecimentos que possuem e se conhecem de fato sobre as atividades que desenvolvem. De acordo com os participantes, servidores M-1, M-2, S-1 e S-3:

Em partes sim [...] em outras partes não. Do curso de graduação posso dizer que aplico 30% do que eu vi na faculdade. (M-1). Sim, desempenho porque eu já fiz um curso na área, então o que é exigido na minha função é o que eu aprendi lá. (M-2). Sim, na verdade quando ingressei eu tinha um pouco de dificuldade, mas hoje eu domino bem o conteúdo. (S-1). Sim, sempre estou em busca de novos conhecimentos [...] (S-3).

Os entrevistados foram questionados, também, se entendem que seus conhecimentos, aqueles certificáveis, contribuem para o desenvolvimento de suas atividades laborais e interferem nos resultados de seu trabalho. Os servidores F-3, M-2, M-3 e S-1 expressaram suas opiniões:

Ajuda, como falei saber ler e escrever, mas outras coisas da escola a gente não usa. (F-3). Certeza, [...] alguma coisa que você aprendeu a muito tempo você utiliza, ou um curso que fez, que vai dar algum reflexo na sua prática [...] algum detalhe sempre aparece. (M-2). Não, porque as atividades que faço não tem muito a ver com o que e aprendi no ensino médio, eram coisas mais gerais, aqui é mais específico. (M-3). Com certeza, os conhecimentos adquiridos no curso de graduação são fundamentais para meu desempenho hoje. (S-1).

Quando questionados se seus conhecimentos são suficientes para atender as demandas que suas funções exigem, os servidores F-3, M-1, S-1 e S-3 relataram:

Acho que sim, até porque não é muito difícil, e se tiver alguma coisa diferente eu meesforço pra aprender rápido. (F-3). Sim, até mais do que exige aqui. (M-1). Hoje são, inicialmente eu tinha um pouco de dificuldade, mas hoje eles já são suficientes, até porque a gente vai relacionando a teoria que viu na graduação com a prática do dia-a-dia. (S-1). Embora, a gente tenha as titulações, é preciso sempre estar buscando novos conhecimentos, porque [...] na minha área sempre estão surgindo novas informações [...], e tem que estar em busca. (S-3).

As proeminências resultantes das opiniões dos servidores para a variável conhecimento sugerem que parte dos conhecimentos que possuem contribuem para desenvolvimento das suas atividades. Observa-se, também, que os servidores de Nível Fundamental e Nível Médio, que não possuem especialização nas áreas que atuam, como é o caso dos servidores F-3 e M-3, não consideram relevantes para seu trabalho o nível de escolaridade que possuem, pois não contribuem significativamente para desenvolvimento de suas atividades.

Os extratos textuais de quando questionados sobre seus conhecimentos e como contribuem para seus resultados, evidenciam que na opinião dos servidores, os conhecimentos que possuem agregam valor às atividades desenvolvidas. Entretanto, parece haver entre os mesmo um não entendimento entre os conceitos conhecimento e habilidade.

Quanto a variável habilidades, os servidores foram questionados se possuíam ou adquiriram proficiências para realizar as operações que desempenham. Abaixo são apresentados extratos textuais das opiniões dos servidores F-3, M-2, M-3 e S-1:

Quando eu entrei já sabia o que ia fazer e como fazer também, mas como o tempo eu aprendi a melhorar as habilidades. (F-3). Eu adquiri, eu não possuía quando entrei no cargo. Com o decorrer do tempo e com o curso, a própria convivência com

as pessoas aqui me deu experiência. (M-2). Eu adquirir conforme o tempo, porque eu não conhecia nada a respeito, e agora eu conheço [...]. (M-3). Sim, com o passar do tempo, com as atividades do dia-a-dia, eu fui adquirindo as habilidades necessárias. (S-1).

Os participantes também foram questionados se acreditavam que suas habilidades com as operações físicas e mentais contribuem para o resultado entregue a instituição e se as mesmas são suficientes para realizar as funções que lhes são designadas. O posicionamento dos servidores M-1, M-3, S-1 e S-3 são apresentados nos seguintes extratos textuais:

Sim, porque eu tento entregar o melhor pra instituição. (M-3). Contribuem, com certeza. (S-1). Sim, não tem muito o que pôr aqui. (M-1). De certo modo sim, falta ainda o conhecimento teórico pra que eu posso fazer mais atividades. (M-3). Na verdade, [...] tenho que estar sempre me atualizando, porque a demanda para novos conhecimentos sempre vai existir. (S-1). Embora, a gente tenha as titulações, é preciso sempre estar buscando novos conhecimentos, porque [...] na minha área sempre estão surgindo novas informações [...]. (S-3).

Observa-se, a partir dos extratos textuais, que os servidores possuem habilidades necessárias para executar as operações físicas e mentais e que essas habilidades contribuem para o resultado que entregam à organização. Porém, novamente é possível contatar que alguns servidores confundem os conceitos relativos a habilidades e conhecimentos. Nesse estudo esses conceitos são abordados segundo a definição de Fernandes (2013, p. 54-55), sendo conhecimento os “dados e às informações que recebemos, armazenamos, e resgatamos para interpretar fatos e situações [...] refere-se, a grosso modo, ao saber” e as habilidades “à proficiência para realizar operações físicas e mentais [...] adquirida pelo exercício e pela prática.”

As variáveis atitudes e valores foram, também, avaliadas como fatores que compõe as capacidades com certa influência nos resultados entregues. Primeiramente, os

servidores foram questionados se esses sentem-se dispostos a realizar suas atividades e o que faz com que tenham essa disposição. A seguir apresentam-se extratos textuais dos servidores F-2, M-1, M-2 e S-1, referente a esses questionamentos:

Tô sempre disposta. Quando você trabalha no que gosta, com pessoas boas, você realiza um bom trabalho, eu gosto daqui [...]. (F-2). Primeiro que eu gosto do que eu faço; segundo que tem uma parte que não tem nada a ver com o que eu estudei, então essa é uma parte legal, porque é uma coisa que eu aprendi quando entrei aqui. Te dá ânimo [...]. (M-1). A disposição tem que ter em qualquer tipo de trabalho, mas aqui o que dá disposição é saber que a gente tá trabalhando pra sociedade [...] isso que motiva, faz a gente se empenhar. (M-2). Com certeza, a disposição está no sentido de ver que as coisas estão funcionando como devem funcionar. (S-1).

Os participantes foram inqueridos em opinar, se seus valores (aquilo que acreditam) orientam suas escolhas e, se são semelhantes àqueles compartilhados pela instituição, tais como: trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e prática da boa convivência.

Com certeza, a gente sempre tem que agir conforme o que acredita. (F-3). Em algumas partes sim, em outras não, depende da situação. (M-1). Sim, porque a nossa ideia é sempre buscar o melhor pra organização administrativa, e vai de encontro com aquilo que a gente almeja. (S-1). Aqui eu me dou bem com todo mundo [...] então acho que é parecido [...]. (F-2). Sim, isso é bem bacana aqui dentro, não tem nada conflito, o relacionamento é bem bom, ajuda no trabalho em equipe. (M-1). Não 100%, mas a maioria sim. (M-2).

As percepções dos participantes quanto as variáveis atitudes e valores sugerem que os aspectos relacionados à atitude estão relacionados a essência e a motivação do trabalho realizado. As principais questões motivacionais apontadas pelos servidores foram relacionadas ao ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal e a importância do trabalho que realizam.

Já os aspectos relacionados aos valores do indivíduo e da instituição, as evidências sugerem que há um alinhamento dos valores, apesar de, como é citado em um fragmento, depender da situação vivenciada. Vale ressaltar o extrato textual M-1, que coloca em evidência, novamente, o relacionamento interpessoal e ambiente de trabalho, sugerindo o alinhamento entre os valores compartilhados.

#### 4.2 Avaliação do desempenho

A análise inerente ao processo de avaliação de desempenho na instituição desenvolveu-se a partir do conteúdo das entrevistas orientadas por onze questões e pela análise dos documentos que regulamentam esse processo avaliativo. Os primeiros questionamentos aos servidores procuram identificar se os mesmos conheciam o processo de avaliação utilizado pela instituição, pois de acordo com Fernandes (2013), o processo deve utilizar critérios claros e esses devem ser comunicados aos colaboradores.

Os participantes foram questionados sobre como e por quem eram avaliados, e a cada quanto tempo essa avaliação ocorria. A seguir são apresentados os extratos textuais referentes a esses questionamentos.

Tem o estágio probatório, que de 6 em 6 meses por 3 anos a gente responde um questionário [...] Você se dá uma nota e eles te dão uma nota também, de acordo com o teu desempenho, aí tem uma média, e durante esses anos de estágio tem que atingir a nota 7 para ser efetivado. (F-1). Tem uma comissão de avaliação [...] tem uns questionários que a gente responde também, e a comissão faz a avaliação se desempenha bem a função, o comportamento e relacionamento com pessoas. [...] (M-2). Eu sou avaliado pela comissão, composta por funcionários de cada departamento. Quem já é efetivo, que é o meu caso, a cada um ano. Quem tá no estágio probatório, que é de 3 anos, é feita a cada 6 meses. (M-2). Pelo meu superior, e por mais que eu não sei quem são [...] (M-3). Existe uma equipe de avaliação. É uma equipe fixa, de 3 pessoas. Acontece a cada 6 meses. (S-1). A cada 2 anos. (S-3).

Questionou-se, também, se o processo de avaliação estava claro, se era comunicado aos avaliados e avaliadores. A seguir são apresentadas as opiniões dos servidores F-1, M-1 e S-1.

Sim, é entregue uma ficha pra você, aí tem 2 ou 3 dias pra responder aquele questionário, depois eles fazem a reunião da comissão e te chamam pra entregar a nota. (F-1). Eles vêm, fazem a avaliação depois passam uma cópia pra você(M-1). Sim. Na verdade, essa avaliação é feita no estágio probatório, após 3 anos não sei se terá essa avaliação, mas sempre sou comunicado de todas(S-1).

Sobre o questionamento relacionado ao conhecimento do processo de avaliação, os respondentes afirmam ser avisados sempre antes desse processo avaliativo. Observa-se, também, por meio dos extratos textuais, que os servidores parecem conhecer como o processo da avaliação se desenvolve, visto que todos eles já foram avaliados pelo menos uma vez, no entanto, as evidências denotam que, quando os servidores ingressaram na instituição não houve uma orientação a respeito, essa ideia torna-se evidente na fala do servidor S-1.

A partir dos apontamentos dos servidores é possível caracterizar o processo de avaliação utilizado pela instituição como de múltiplas fontes (até 360 graus), no qual os profissionais são avaliados pelos seus superiores, colegas de trabalho e por uma autoavaliação.

Buscou-se identificar junto aos servidores o que a instituição prioriza ou considera quando realiza a avaliação profissional.

[...] interpessoal, administrativo e de conservação. (F-1). Acho que o desempenho, o teu relacionamento profissional, conhecimento e as atitudes [...] (F-2). Desde o seu desempenho, habilidades adquiridas, se você fez algum curso de formação, se chega no horário, atente bem, se relaciona bem com o pessoal, se está desempenhando sua função corretamente. (M-1). Tem um formulário bem extenso, o desempenho, as atribuições do cargo. Na verdade, são todas as atividades relacionadas ao cargo. (S-1).

Ponderando os aspectos que compõem o instrumento de avaliação utilizado pela instituição no Estágio Probatório, é possível perceber que os principais aspectos considerados em cada perfil de análise, são: perfil operacional: dedicação ao trabalho, produtividade e iniciativa; perfil administrativo: disciplina, responsabilidade, assiduidade e pontualidade; perfil operacional: relacionamento interpessoal, idoneidade, moral e conduta adequada (MARMELEIRO, 2015a).

No Formulário para Avaliação Anual e Bial da Carreira do Servidor são considerados: assiduidade e pontualidade; polidez e cortesia no trato com os usuários do serviço público, colegas, chefias e diretores; participação em reuniões; participação em grupos de estudos, congressos, seminários e atividades de formação complementar desenvolvidas pelo setor ou departamento; disciplina; e frequência efetiva. (MARMELEIRO, 2015a).

Observa-se a partir dos critérios avaliados em ambos os instrumentos de avaliação, que o enfoque adotado pela instituição é comportamental, considerando muito mais os aspectos relacionados às atitudes dos servidores.

Os servidores foram inqueridos a opinar se concordam com os critérios utilizados no processo de avaliação. Abaixo são apresentadas as opiniões dos servidores sobre esse aspecto.

Eu concordo, porque tudo o que está sendo avaliado ali é o que a gente desempenha durante o dia, [...] (F-1). [...] Eu acho que se fosse de outra forma seria melhor, porque a gente nem sabe quem avalia a gente, e as vezes são pessoas que nem tá convivendo. (F-2). Algumssim, alguns não. Eu acho assim que a equipe que avalia não é preparada pra isso... [...] porque eu acho que a pessoa não tem capacidade de avaliar a outra sem ter uma formação [...] (M-1). Sim, porque nós ajudamos a elaborar. (S-3).

Diante dos fragmentos apresentados, observa-se que não há um consenso entre os servidores sobre os critérios que são utilizados no

processo avaliativo, ressaltando o fato de discordarem do sistema adotado devido aos integrantes da comissão de avaliação, seja por não ter conhecimento técnico para promover a avaliação, seja pelo não conhecimento /convivência com o avaliado.

### 4.3 Competências *versus* desempenho

Até então foram analisados aspectos relacionados às competências individuais (capacidades e entregas) e avaliação de desempenho na instituição, porém, essa seção apresenta aspectos para analisar se esse processo avaliativo está alinhado às competências individuais dos servidores públicos. Os participantes foram questionados se acreditavam que suas capacidades (conhecimento, habilidades, atitudes e valores), são consideradas e avaliadas pelo processo de avaliação adotado. Abaixo são apresentadas as opiniões dos servidores M-1, M-2, S-1 e S-2.

São, são todos considerados. (M-1). São considerados. Só não sei no caso dos avaliadores se eles levam em consideração tudo isso [...]. (M-2). Com certeza, são consideradas e avaliada, mas não acredito que sejam todas elas, mas as principais, as mais específicas do cargo são avaliados sim. (S-1). Acho que não, é uma coisa mais superficial, não é uma coisa subjetiva, então acho que essa questão de valores não é avaliada. (S-2).

De acordo com alguns servidores, a avaliação realizada na instituição não avalia todos os fatores que compõem as capacidades do indivíduo, conforme a base conceitual adotada neste estudo, Fernandes (2013), para que o indivíduo seja considerado competente, não basta apenas conhecer e ter habilidades, atitudes e valores, o mesmo deve aplicar isso, gerando valor a si mesmo e à instituição. Assim, os fatores que compõem as capacidades são primordiais para que a entrega seja eficiente.

Outros questionamentos realizados aos servidores buscaram identificar se o processo de avaliação mencionava aspectos

relacionados a traços de personalidade (perfil) dos entrevistados e se a instituição estabelecia metas. Os extratos textuais apresentados a seguir são resultantes desses questionamentos.

Sim, também são, perfil de ser uma pessoa discreta, de não ter atrito com outras pessoas, procurar ouvir e não falar muito. (F-1). Não, porque não tem como determinar meu perfil pela avaliação. Na avaliação me dão uma nota, não tem como conhecer o perfil. (M-3). Acho que sim, que tinha uma questão falando disso. (S-2).

Sim, no meu caso tem meta de pontualidade, de tempo em tempo recebe pontos. (F-1). Não tem metas. (M-1). Não, no serviço público faz o que a lei permite, na verdade. (M-3). Não, acho que não. (S-2).

As evidências resultantes das opiniões expressas pelos servidores não deixam claro se o sistema de avaliação considera os traços de personalidade dos servidores, uma vez que alguns entrevistados afirmaram ser considerados, enquanto outros não acreditam ser possível no método adotado. Quanto ao estabelecimento de metas, percebe-se que há apenas metas individuais, particulares a cada um, não metas estabelecidas pela instituição.

Por meio da opinião dos servidores buscou-se identificar sua percepção se o processo de avaliação está condizente com os resultados que são entregues à instituição. Os servidores se posicionaram da seguinte forma.

Acredito que sim. (F-1). A princípio sim, é difícil falar porque a equipe não é preparada para avaliar, eles mais ou menos fazem com o que é feito no dia-a-dia. (M-1). Sim, porque avalia meus resultados de forma geral. (M-3).

O estudo também buscou identificar junto aos servidores qual a interferência da avaliação no desenvolvimento de suas carreias. De acordo com a opinião de alguns entrevistados, apresentadas nos extratos seguintes, a avaliação realizada na instituição é

considerada fator motivacional, na medida em que são apresentados nela aspectos a serem melhorados, enquanto outros manifestam opinião contrária, afirmando não ser um método adequado. Àqueles que estão a mais tempo na instituição a principal interferência está na elevação do nível de carreira, e conseqüentemente o salário.

Acho que serve pra te motivar [...] aí tem que tentar melhorar no que recebeu nota baixa, nos que recebeu nota alta, continuar. (F-1). Pela minha avaliação que foi feita, nada. [...] de contribuição pra melhorar o trabalho, nada. Porque eles fazem uma avaliação de qualquer jeito, se você tirou 10 em tudo, você vai melhorar em que? (M-1). A avaliação de titulação acarreta no aumento do meu salário, a cada 2 anos. (S-3).

Perante as análises e evidências apresentadas, é possível fazer algumas considerações sobre o sistema de avaliação utilizado pela instituição. Baseado no construto conceitual adotado, as proeminências sugerem que as capacidades profissionais não têm contribuído para os resultados individuais e, conseqüentemente, aos resultados da instituição. Uma vez que o modelo de avaliação adotado pela instituição não permite que sejam abordados e avaliados os componentes capacidades e entregas.

Desta forma, o sistema de avaliação adotado pela instituição não permite que sejam abordados e avaliadas as competências (capacidades e entregas) do indivíduo, para seu desenvolvimento profissional, sendo caracterizada como um modelo de avaliação comportamental, que, segundo Fernandes (2013), refere-se também as capacidades, porém, os conhecimentos e habilidades não são certificáveis, e relacionando-os as atitudes e valores aceitos na instituição, pontos que podem ser observáveis no ambiente de trabalho.

## 5. Considerações finais

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o

desempenho eficiente de suas funções não é recente. Considerando que o domínio de competências específicas pode ser fator determinante para o desempenho profissional de pessoas e das organizações os modelos baseados na gestão de competências visam aproximar os objetivos organizacionais e individuais, contribuindo para gestão eficiente e desenvolvimento organizacional.

Nesse contexto, o presente estudo teve como base as questões que envolviam as competências individuais e avaliação de desempenho, onde se questionou se os processos de avaliação de desempenho estavam alinhados as competências individuais dos servidores. Partindo desse questionamento desenvolveu-se o objetivo para o estudo, o qual foi analisar como o processo de avaliação de desempenho considera as competências individuais no desempenho profissional dos servidores públicos em uma Prefeitura Municipal.

Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa de pesquisa, de natureza descritiva. Como técnicas de coleta de dados, fez-se o uso de entrevistas com servidores municipais e pesquisa documental. Os dados provenientes dessas duas fontes foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

Os principais resultados indicam que as capacidades dos servidores não estão contribuindo para os resultados individuais, bem como, para os resultados institucionais, uma vez que não há o alinhamento entre as capacidades e as atividades desenvolvidas pelos servidores. Quanto ao método de avaliação de desempenho utilizado, pode-se perceber que a maioria das variáveis abordadas são relacionadas ao comportamento dos servidores. O sistema adotado não busca avaliar ou mensurar o desenvolvimento dos servidores realçando suas competências individualmente sim aspectos direcionados a modelos de avaliação que consideram componentes comportamentais do indivíduo.

Considerando os resultados e os pressupostos da literatura o estudo apresenta relevância na

medida em que resgata a importância de indivíduos talentosos e competentes nas organizações, alinhando essa ideia a avaliação de desempenho aplicada, para definir se as competências individuais são consideradas no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Como limitações do estudo, destaca-se o corte transversal da pesquisa, uma vez que estudos longitudinais poderiam agregar novas contribuições. Ademais, os resultados obtidos são válidos para a instituição estudada, limitando as possíveis generalizações dos achados.

## Referências

- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educus, 2010.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p.179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, 2001.
- DALLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2014.
- DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2013.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Campus: Rio de Janeiro, 2013.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183 – 196, 2001.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6ed São Paulo: Atlas, 2007.
- MARMELEIRO (Município). **Lei complementar nº 2.096, de 23 de setembro de 2013**. Dispõe sobre o Plano de Cargos, de Carreira e o Sistema de Remuneração do servidor do Quadro Geral do Poder Executivo de Marmeleiro. Ano II, Edição nº 0437, 24 de setembro de 2013.

PINHEIROS; R. M. et. al, **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 7. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA-PINTO, S. R. da. et. al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SILVEIRA, J. I.; PINHEIRO, I. A.; ANTUNES, E. D. Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união x seis estados. **Revista Pensamento Contemporâneo de Administração**, v. 6, n. 3, Rio de Janeiro, jul./set., p. 53-68, 2012.

