



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

FREDERICA DA COSTA SÁ

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS PREFEITURAS DE ACARAPE E
REDENÇÃO - CEARÁ**

Redenção – CE

2018

FREDERICA DA COSTA SÁ

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS PREFEITURAS DE ACARAPE E
REDENÇÃO - CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), como requisito básico para a conclusão de curso da Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne

Redenção - CE

2018

FREDERICA DA COSTA SÁ

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS PREFEITURAS DE ACARAPE E REDENÇÃO - CEARÁ

Trabalho de conclusão de curso julgado e aprovado para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data: XX/01/2018

Nota: _____

BANCA EXAMINADORA

Orientadora Profa. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Coorientadora Profa. Ms. Romênia Virginia Pimentel Borba

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Profa. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Carlos Mendes Tavares

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Aos meus pais, Afonso Sá e Odete da Costa, dedico esse trabalho por depositarem confiança em mim, sempre acreditarem no meu potencial e por nunca terem desistido de investir na minha honrosa educação. À minha amada tia Nkalé, que faleceu sem poder prestigiar minha honrosa formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter concedido a mim vida e saúde, abençoar cada temporada dessa caminhada com sua luz divina.

Esse trabalho se realizou especialmente com ajuda da minha adorável Professora Romênia Virgínia Pimentel Borba que, juntas lutamos nesta etapa, agradeço pelo suporte, força, por ter me aguentado todo esse tempo com correções e, por tirar todas as dúvidas que me vinha a cabeça. Ao meu ilustre Professor Augusto Djú por sábios ensinamentos na Escola Adventista Betel.

A vossa dedicação, amor e carinho eu agradeço, papais e aos meus amados irmãos, Maira da Costa, Nivaldo Fernandes Sá, Erickson Andrelino Sá, Naianca Andrelino Sá, Emerson da Costa Sá e Adilson Correia Sá, por construírem comigo essa história, amo-vos.

A ti meu namorado, amigo e irmão Etiandro Djibany de Carvalho Simões Pereira, agradeço por ter-me dado força, amor, por ter acompanhado cada passo desta luta, por me amparar em momentos mais difíceis, te amo.

Aproveito agradecer a todos meus amigos – irmãos que ganhei na UNILAB (Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira), e dizer-vos que não me arrependo e nunca me arrependerei da vossa amizade, nessa estrada continuaremos.

Minha eterna gratidão a todos!

“O conhecimento era um bem privado, associado ao verbo SABER. Agora, é um bem público ligado ao verbo FAZER”.

(Peter Druker)

RESUMO

A gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial tradicionalmente utilizado pelas organizações. Baseando-se no pressuposto, o presente estudo pretende investigar a aplicação do método de avaliação de desempenho nas entidades públicas através da gestão de competências nas prefeituras de Redenção e Acarape. A hipótese preliminar deste trabalho é a de que, no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória que busca compreender a aplicação do método da avaliação de desempenho através da gestão por competências nas instituições públicas, tendo como referência as prefeituras de Redenção e Acarape. A coleta de dados primários foi realizada através de entrevistas e aplicação de questionários para melhor obter informações de como funciona todo esse processo de avaliação desde a sua aplicação até os resultados pretendidos e captar quais as competências estão sendo desenvolvidas. Os resultados revelam que as entidades públicas aqui estudadas enfrentam dificuldades na aplicação de uma importante ferramenta de avaliação de desempenho contribuinte para o desenvolvimento das organizações, ainda também, demonstra que a probabilidade de gestão por competência imperar nestas instituições é extremamente baixa. Porém, percebe-se que é urgente planejamento estratégico na Gestão de Pessoas necessário que enfrente os desafios que as organizações enfrentam.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão por competência. Eficiência.

ABSTRACT

Competence-based management has been pointed out as a management model traditionally used by organizations. Based on the assumption, the present study aims to investigate the application of the method of performance evaluation in the public entities through the management of competences in the prefectures of Redenção and Acarape. The preliminary hypothesis of this work is that in the public sector the challenge for the new public administration is how to transform bureaucratic structures that are hierarchical and that tend to a process of isolation in flexible and entrepreneurial organizations. It is a descriptive and exploratory research that seeks to understand the application of the method of performance evaluation through the management by competences in public institutions, having as reference the prefectures of Redenção and Acarape. The primary data was performed through interviews and questionnaires, to better understand how the whole evaluation process works from its application to the desired results and to capture which competencies are being developed. The results show that the public entities studied here face difficulties in the application of an important tool for evaluating performance that contributes to the development of organizations, and also shows that the probability of management by competency prevails in these institutions is extremely low. However, there is an urgent need for strategic planning in people management that the challenges that organizations face.

Keywords: Performance evaluation. Competence-based management. Efficiency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico nº 1. Gestão de competência nas organizações, baseada no estudo-----	18
Gráfico nº 2. Tipo de vínculo laboral-----	23
Gráfico nº 3. Já foi alvo de avaliação de desempenho desde que trabalha nesta instituição? -----	24
Gráfico nº 4. Já avaliou o desempenho de seus colaboradores desde que trabalha nesta instituição? -----	25
Gráfico nº 5. Se sim, qual o método de avaliação usado? -----	26
Gráfico nº 6. Os critérios de avaliação do seu desempenho baseiam-se em: -----	27
Gráfico nº 7. No seu entender, a avaliação de desempenho deveria ser realizada: -----	28
Gráfico nº 8. Concorda com a existência avaliação de desempenho? -----	29
Gráfico nº 9. Concorda com o estabelecimento de objetos na avaliação de desempenho? -----	30
Gráfico nº 10. Concorda que as avaliações de desempenho têm melhorado o seu desempenho? -----	31
Gráfico nº 11. Concorda que as avaliações de desempenho têm trazido benefícios à instituição? -----	31
Gráfico nº 12. Existe plano de capacitação contínua de pessoal na sua organização? -	32
Gráfico nº 13. Se sim, o relatório é: -----	33

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitude.

GQT – Gestão de Qualidade Total.

GP – Gestão de Pessoas.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Problematização	11
1.2 Objetivo Geral.....	12
1.3 Objetivos específicos.....	12
1.4 Hipóteses	12
1.5 Justificativa	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: um breve histórico.....	13
2.2 O que é gestão por competências?	15
2.3 Gestão por competências e os subsistemas de gestão	16
2.4. Avaliação de desempenho.....	18
3. METODOLOGIA	20
4. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS PREFEITURAS DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
5.1 Limitações do trabalho e sugestões para futuros estudos.....	36
6. REFERÊNCIAS	37
7. Apêndice	39

1. INTRODUÇÃO

Um dos temas recorrentes entre pesquisadores, gestores e estudiosos da administração pública brasileira tem sido a dinâmica do processo de modernização da administração pública e os modelos gerenciais constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.

Neste sentido, o presente trabalho busca investigar a aplicação do método de avaliação de desempenho através da gestão de competências na percepção dos funcionários das entidades públicas de prefeituras de Redenção e Acarape.

A avaliação de desempenho se dá no momento em que o gestor se interessa pelo desenvolvimento institucional, bem como o de sua equipe em geral. Para tanto, é necessário que haja uma avaliação contínua dentro das organizações públicas que operam atendendo seus princípios estabelecidos e metas definidas, ou seja, tudo que a organização planeja para alcançar algum resultado desejado.

Este tipo de avaliação é aplicado geralmente para identificar, diagnosticar e analisar possíveis comportamentos individuais e grupais que geram o enfraquecimento na execução das tarefas organizacionais.

1.1 Problematização

Tornou-se preocupante a questão de que é necessária inovação na Gestão de Pessoa frente às mudanças organizacionais na forma de gestão, exigindo a melhoria de produtividade e qualidade na prestação de serviços públicos.

Pertinentemente, precisam-se saber quais as medidas a adotar para atender esses desafios. Fala-se em bons resultados, mas, enfrentamos problemas, então, medidas cabíveis para solução devem ser pensadas em prol da coletividade com compromisso de que a responsabilidade é nossa de atualizar o sistema de avaliação e estimular a presença de novos talentos que regem o atual rumo da administração pública.

As entidades públicas privam-se de uma boa e excelente gestão devido à falta de gestão por competência nas funções organizacionais. Nesse sentido, problema

que se coloca para esta pesquisa é: os gestores, em todos os níveis hierárquicos, das prefeituras de Acarape e Redenção desenvolvem a prática da gestão por competências individuais coerentes com as competências organizacionais?

1.2 Objetivo Geral

Analisar a aplicação do método de avaliação de desempenho na percepção dos funcionários nas prefeituras de Acarape e Redenção.

1.3 Objetivos específicos

- Compreender o método aplicado para avaliação de desempenho nas prefeituras de Redenção e Acarape.
- Demonstrar a importância e os benefícios produzidos através da implantação do método de avaliação de desempenho na gestão pública.

1.4 Hipóteses

A hipótese preliminar deste trabalho é a de que, no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

A hipótese subjacente é a de que as entidades públicas apresentam uma grande dificuldade referente à adoção da gestão por competências nas suas organizações em que o profissionalismo no serviço público considerando as competências sofre bastante desvalorização, visto que não tem gestores desempenhando funções devidas, o que acaba por comprometer a gestão pública, as tecnologias não se atualiza no que diz respeito à prestação de serviços públicos.

1.5 Justificativa

Com a avaliação de desempenho, a instituição descobre a necessidade de novas capacitações para seus servidores, identifica a possibilidade de haver rotatividade entre os servidores, isto é, novos engenhos capazes de realizar várias atividades que, conseqüentemente, torna as operações organizacionais mais eficazes e eficientes que faz nascer um impacto grandemente positivo no relacionamento entre eles, fazendo com que a máquina pública funcione não completamente dependendo da especialização de tarefas, mas, sim, com uma equipe rotativa sem esquecer que sempre tem limitações em cada função.

No entanto, o setor público precisa aperfeiçoar a medida de avaliação uma vez que é notada a grande falha na gestão e ainda se pretende chegar a resultados efetivos, posto isso, vale ressaltar que os recursos usados são públicos e requerem boa aplicação, para tal, é imprescindível a gestão por competência para que a máquina realmente funcione como o esperado. Os clientes (cidadãos) cobram muito a melhoria de qualidade dos serviços públicos, evidentemente, se faz necessário uma mudança, uma inovação na prestação de serviços, o que indica a falta de responsabilidade e compromisso por parte de gestores públicos diante da nova era da administração pública.

O presente método a ser estudado nas prefeituras referidas neste trabalho consiste em fornecer melhorias ao desenvolvimento da instituição que, provavelmente auxiliará no alcance aos objetivos institucionais pretendidos, ressaltando que, é um instrumento essencial na Gestão de Pessoas de uma organização, em relação à tomada de decisão quanto a demissão, capacitação contínua, aumento de salários e, entre outros fatores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Gestão de Pessoas na Administração Pública: um breve histórico

Na Administração Pública, a gestão de pessoas diante da sua complexidade nos processos e procedimentos para seleção, recrutamento, treinamento, cargos e salários, avaliação de pessoal, nos diversos níveis organizacionais, preza e planeja o funcionamento eficiente e eficaz da máquina pública, sobrelevando cada vez mais como uma área de extrema importância.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 6), a gestão de Recursos Humanos é entendida como sistema aberto de Recursos Humanos, cuja relação entre as partes seja ela interna ou externa apresenta estado harmônico, remetendo a essência da interação entre elas na execução das tarefas administrativas.

Então, quando percebida essas necessidades de organizar, não só nas questões burocráticas de aperfeiçoar os processos e procedimentos públicos, como também na capacitação constante de pessoal em várias áreas que constituem a organização pública. Com o intuito de alcançar objetivos traçados inerentes aos interesses da coletividade, sabendo que, tais áreas interligam-se a gestão de pessoas no que tange a contratação do pessoal, ajustes de salários, sendo este um fator estimulador de relação entre a entidade e seus funcionários, programa de capacitação que, culmina na promoção de aperfeiçoamento das atribuições dos servidores no setor público.

De acordo com Esculápio (2013, p. 14), “a gestão de pessoas, ainda hoje atua mais no comportamento humano; precisa mudar sua forma de atuação e objetivar novas estratégias de organização para obter resultados mais produtivos...”. No entanto, consideram-se as demandas da sociedade uma vez que a Administração Pública a representa, daí, faz-se necessário e obrigatório o aprimoramento na prestação dos serviços públicos, com isso, a gestão de pessoas é uma área nas organizações que requer planejamento estratégico continuado devido à ampla tarefa que o setor desenvolve e sua importância numa organização.

Nesta linha de pensamento do Dutra (2009, p. 40, *apud* ESCULÁPIO, p. 15, 2013), entendemos que:

A gestão estratégica do RH pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por consequência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos. (DUTRA, 2009, p. 40, *apud* ESCULÁPIO, p. 15, 2013).

No setor público, esta área se limita às questões de contratação e demissão, porém, a gestão de pessoas vai muito além destes aspectos e engloba um imaginário de agir estrategicamente mediante o cenário atual de exigências na prestação de serviços aos cidadãos, o que impacta positivamente na prestação de conta de recursos públicos aplicados, alocar o pessoal em suas respectivas áreas de atuação de acordo com sua

especificação, então, ela também se preocupa com a capacitação do pessoal que, por sua vez, impulsiona o desempenho da organização quanto ao atingimento dos resultados.

A eficiência, eficácia e efetividade na Administração pública, são termos que se tornaram viciados em uma teoria. Idealizou-se reportar modelos do setor privado para público, mas, a forma pela qual as práticas estão sendo aplicadas não condiz com a realidade e as peculiaridades que o setor apresenta. Agora, os gestores públicos devem se conscientizar e comprometer com as funções em desempenho e pautarem por agilidade, aperfeiçoamento de habilidades e conhecimento.

Frente ao ambiente de inúmeras mudanças organizacionais fundamentadas em vários fatores como mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e, entre outros, a gestão de pessoas tende a inovação imediato sendo tendencial à realidade, o que já era notório, porém, a ausência de capital financeiro, capital intelectual, foco no trabalho, insatisfação, pouca produtividade e motivação estão impactando negativamente a adaptação em nova era da administração pública frente ao desenvolvimento organizacional e pessoal.

Segundo Esculápio (2013, p. 14), “os resultados obtidos na gestão de pessoas dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas no trabalho de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é maior”. Ainda nos diz o referido autor que:

A administração de recursos humanos necessita implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública. (ESCULÁPIO, 2013, p.14).

2.2 O que é gestão por competências?

A gestão por competências é um instrumento de suma importância que transborda em si a valorização das funções específicas, sendo que estas devam ser exercidas por profissionais competentes da área para que, os resultados sejam alcançados com êxito. Principalmente na Administração Pública, o termo “gestão por competências” não se aplica com intuito de atingir a efetividade, o que constatamos na realidade, é totalmente o contrário do que é primordial para o desenvolvimento de uma

entidade quanto a sua organização, tudo isso se originou da irresponsabilidade dos gestores ditos “públicos” para com a finalidade pública garantindo a satisfação da coletividade, nos tempos presentes, a gestão exercida enfraquece cada vez quanto à consolidação do que esteja planejado e do que realmente foi executado.

Faria e Leal (2008, *apud* Siqueira e Mendes, p.246, 2009) afirmam que:

A gestão por competência é como um instrumento da hegemonia capitalista configurando um padrão de comportamento que hierarquiza os trabalhadores recompensando-os ou punindo-os. (FARIA E LEAL, 2008, *apud* SIQUEIRA E MENDES, p.246, 2009)

Pode-se perceber que gestão por competência se enquadra no modelo gerencial de administração que por sua vez substituiu o modelo burocrático devido às falhas que este já não conseguia corrigir, no mesmo sentido, a avaliação de desempenho através da gestão por competências tem tentado eliminar falhas que estimulam a má gestão nas organizações cujo afetam a tomada de decisão quanto aos servidores, pois, ao avaliá-los o gestor fornece feedback e com isso os avaliados sentem-se na necessidade de aprimorar mais o seu desempenho em prol de atingir os objetivos da organização .

Quando se trata da melhoria de prestação de serviços, da flexibilidade, da capacitação do pessoal aperfeiçoando-os como profissionais de sucesso tendo em vista a gestão de qualidade e de referência, é necessário que haja planejamento em conformidades a estes fatos, visto que, os gestores públicos e assim como os servidores, juntos são a ferramenta criativa para viabilizarem a máquina pública atendendo as exigências que o seu mercado propôs. Pois bem, afirmam Siqueira e Mendes (2009, p. 245), que “há a expectativa de que, por meio da GQT (Gestão da Qualidade Total), o indivíduo esteja bem integrado às suas atividades e aos objetivos da organização”.

2.3 Gestão por competências e os subsistemas de gestão

Surge para nova gestão organizacional um instrumento importante, a gestão por competências, ferramenta essa que consiste em flexibilizar as organizações no desempenho de sua atividade-fim, visto que proporciona sobrevivência a sua estrutura focando no desenvolvimento profissional do pessoal que, através de pesquisas e

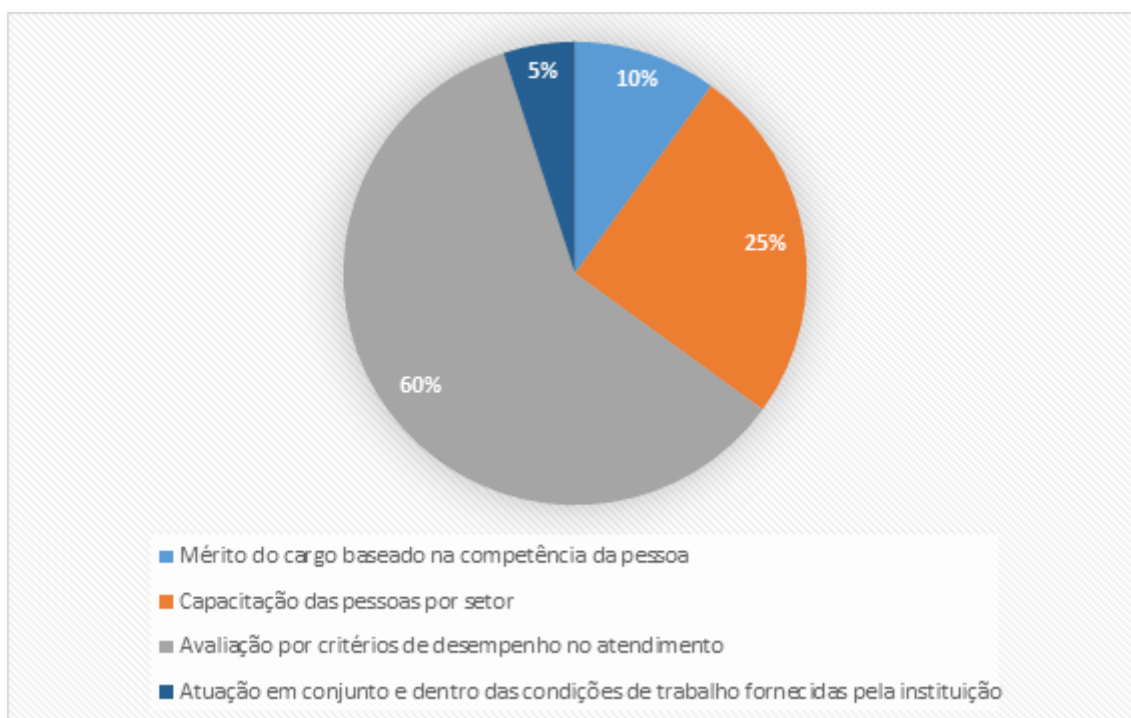
capacitações as equipes ou individualmente adquirem e aprimoram seu conhecimento, habilidades e atitudes que geralmente definem e mensuram seu potencial.

De acordo com a coletânea PALMO A PALMO (1990), num dos artigos sobre Recursos Humanos, a autora ressalta que próprios gestores da área precisam se conscientizar de suas responsabilidades e função cabendo a eles o desenvolvimento de suas competências e aprimoramento contínuo com toda a equipe.

Então, Ser competente, implica possuir nível de profissionalismo elevado em termos de capacitação, isto é, considerar que as mudanças são desafios enfrentados no âmbito organizacional como um todo, no entanto, o indivíduo já deve se sentir desafiado e preparado estrategicamente, inculcando em si um espírito de equipe competitivo para a obtenção dos resultados.

O setor de GP possui excelentes mecanismos de mensurar o desempenho organizacional e individual desde processo de recrutamento a desenvolvimento interno através dos recursos que dispõe. Nesse sentido, é indispensável ao tratar de gestão de pessoas, frisar sobre como as pessoas são manejadas nos cargos pretendidos que, para isso, os mecanismos de recrutamento, seleção e treinamento são fundamentais, pois, formam alicerce para qualquer que seja organização.

Atualmente, o mercado de trabalho exige múltiplas qualidades, tais como conhecimento, técnicas e competências, possibilitando a chance de descobrir suas habilidades nas mais diversas áreas. Os próprios agentes públicos se sentem confortáveis ao desempenhar funções quais tenham prévio conhecimento e experiência. Tal como os critérios de avaliação para assumir um cargo proporciona ao indivíduo certa responsabilidade, a competência é algo que se adquire, se aperfeiçoa no decorrer do tempo e, o colaborador se incumbe a se capacitar de acordo com as realidades do mundo organizacional, garantindo assim crédito a ascensão baseada no CHA, entre outros requisitos. Assim, um instrumento como a gestão por competência foi pensado e inserido na atuação do setor público por gerar confiabilidade não só aos administrados e assim como aos que na gestão fazem valer a pena as atribuições em comunhão de sua efetividade.

Gráfico 1 - Gestão de competência nas organizações, baseada no estudo:

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

De acordo com dados apresentados no gráfico, constata-se que 60% dos funcionários desenvolvem suas competências baseadas na avaliação por critérios de desempenho no atendimento aos cidadãos, então, ainda que não haja bons incentivos, de algum modo os funcionários se motivam pela satisfação e serviço de qualidade.

2.4. Avaliação de desempenho

A administração pública em geral tem sofrido transformações no seu modelo de gerenciamento que forjaram o surgimento do modelo gerencial na tentativa de solucionar problemas, essas alterações constituíram novos parâmetros na gestão pública, embora ainda permaneçam traços de modelos antigos.

A avaliação de desempenho apresenta-se como uma estratégia organizacional que de um modo holístico permite observar, conhecer e mensurar o desempenho e o potencial das pessoas dentro de uma organização demonstrando-as a melhor forma de executar suas tarefas, conhecer melhor suas habilidades e, quanto todo esse fator contribui no sucesso da organização.

Relata a Silva (2004, p.3), que as instigações instituem tendências ao surgimento da necessidade de o setor público melhorar a eficiência de seus serviços, tanto quanto as demandas públicas aumentar gradativamente, o que já é perceptível em todos os níveis organizacionais, evidenciando a criação de novas técnicas que proporcionem as melhorias que o setor público carece.

Ainda para Silva (2004, p. 3), o método avaliação de desempenho dos gestores públicos oferece muitas vantagens à análise dos desempenhos organizacionais e individuais, se percebe que o organizacional disponibiliza dado quantitativamente e qualitativamente holístico, quando realizado este processo por programas em desenvolvimento, por setores, isto é, dependendo das atividades em ação que propende uma gestão de qualidade no setor público.

O desempenho individual dos gestores públicos, o método examina a sua capacidade de execução de suas atividades para possível indicação de melhorias, porém, vem ratificar o progresso individual ou não, que muitas vezes os gestores por si procuram se capacitar e, em outros casos quando não há incentivos, se verifica a mesmice por parte deles em continuar sem inovação.

Para Chiavenato (2008, p. 242),

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para uma ideia de suas potencialidades [...]. CHIAVENATO (2008, P. 242).

Segundo Gramigna (2000), o potencial do servidor é identificado com a avaliação de desempenho por competências, sendo esta uma ferramenta viável para diagnosticar e analisar o desempenho advindo das relações entre equipe e seu gestor, estimulando assim a satisfação e responsabilidade aos servidores por resultados pessoais e empresariais.

Já para Ubeda e Santos (2008), o indivíduo por si, trabalhando em equipe, deve se sentir motivado pelo que exerce à medida que precise utilizar suas habilidades e assim como aperfeiçoá-las com o decorrer do tempo, saber assumir a responsabilidade no momento certo e ter iniciativa a ponto de ultrapassar qualquer que seja situação que exija uma solução.

A avaliação de desempenho proporciona ao gestor uma ampla visão de como o setor que a ele é confiado à gestão, desenvolve de acordo com os objetivos da organização, ou, possíveis falhas que possam existir, pouca produtividade do seu pessoal e entre outros fatores que culminam maus resultados na sua gestão.

Nesta ótica, vê-se a dificuldade que o setor público enfrenta devido à má gestão para o atingimento dos resultados esperados, que, neste setor, visa satisfazer à necessidade coletiva, logo, a gestão por competências aparece mais uma vez não só para que as funções sejam desempenhadas de forma correta e específica, como também, para que os gestores públicos estejam atualizados com informações relevantes para organização, tendo em vista as mudanças organizacionais.

Ainda que tenha o pensamento de que só o privado se necessita de adaptá-las, o setor público necessita mais dessas oportunidades de se renovar, pois, o seu público alvo é gigantesco em relação ao do setor privado.

“A gestão de competências utiliza a estrutura de competências para alinhar os objetivos estratégicos de uma empresa com seus processos-chave de gestão de recursos humanos” Diz, (LE DEIST; WINTERTON, 2005 apud Ubeda; Santos, 2008, p. 190). Na gestão pública, esta estrutura interpreta valores ao atendimento público que consequentemente vem obrigando a flexibilidade e qualidade, requerendo novas tecnologias na prestação de serviços públicos e, bem como na prestação de contas através de fornecimento de informações quanto a gestão da coisa pública para a sociedade.

3. METODOLOGIA

O trabalho foi baseado na pesquisa quantitativa por levantamento de dados pelos questionários, sendo ela descritiva e exploratória, procurando compreender a aplicação do método da avaliação de desempenho através da gestão por competências nas instituições públicas, tendo como referência as prefeituras de Redenção e Acarape, considerando a coleta de dados através de entrevistas e aplicação de questionários para melhor obter informações do funcionamento desse processo de avaliação desde a sua aplicação até os resultados pretendidos e captar quais as competências estão sendo desenvolvidas nestas prefeituras.

Num âmbito difícil de adquirir e possuir usufruto de certos dados torna-se indispensável pesquisa qualitativa, denominado protótipo alternativo, um método que confere ao pesquisador oportunidade de observação e análise de dados tendo um fenômeno em estudo, por meio de relação com estimado número de interlocutores que atuam diferenciadamente de acordo com os comportamentos individuais que permeiam diversos conceitos dentro das organizações, pelos quais o pesquisador vai ter contato mediante a execução de sua pesquisa e retirar dela informações relevantes para continuidade e efetivação do trabalho.

Para que seja eficiente, Demo (2011, p. 145) ressalta que, “perante realidade complexa e emergente, é preciso procurar pesquisar também suas faces qualitativas e, para tanto, são necessários também métodos qualitativos”.

Uma pesquisa segundo Andrade (2010, p. 109), se constitui de dispositivos sistemáticos, ou seja, de procedimentos que orientam um trabalho científico de modo específico neste caso qualitativamente, visto que tais são variáveis, é necessário utilizá-los corretamente em conformidade com sua finalidade, assegurando que o trabalho seja objetivo, facilitando assim na obtenção de soluções para problema proposto.

Não obstante, Marconi e Lakatos (2011, p. 43) alegam que além de pesquisa ser ação científica que auxilia na averiguação de um caso específico, surgimento de novos conhecimentos vem permitir ao pesquisador conhecer e explorar sabiamente a realidade exposta para si no momento, procurando identificar respostas a sua inquietação.

O trabalho objetiva formas de pesquisa exploratória e descritiva, considerando a coleta de dados através de entrevistas, questionários e observação de fatos, para melhor obter informações do funcionamento de processo de avaliação desde sua utilização até a ascensão dos resultados pretendidos e captar quais e como as competências estão sendo desenvolvidas por intermédio de dados coletados.

A pesquisa exploratória “na maioria dos casos, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa” explica Andrade (2010, p. 112), então, o trabalho conseqüentemente se aprofunda quando outros métodos interferem para apuração e análise de dados extraídos no decorrer da aplicação do questionário, de acordo com os autores Cerro, Bervian e Silva (2007, p. 63) este tipo de pesquisa “

realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes.”

O tipo de pesquisa descritiva segundo Andrade (2010, p. 112) faculta pesquisador observar, registrar, analisar, classificar e interpretar dados recebidos e percebidos, sem que sejam alterados, uma vez interessado em levar à tona os fatos reais para serem avaliados por si e por outros, é de suma importância que o fenômeno seja demonstrado com clareza, que tenha aspecto compreensível não necessariamente fácil, mas, que requer realmente atenção, reflexão e solução dos *stakeholders* (atores envolvidos) deste universo.

As duas prefeituras foram escolhidas justamente para saber se pautam pela gestão por competências, uma vez instituição pública e uma possível comparação, este método seria uma ferramenta indispensável para seu desenvolvimento interno e externo, pois, tudo que é organização tem respectivas expectativas podendo ao final concretizá-las de acordo com objetivos, princípios, metas e missão para cumprir.

4. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS PREFEITURAS DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

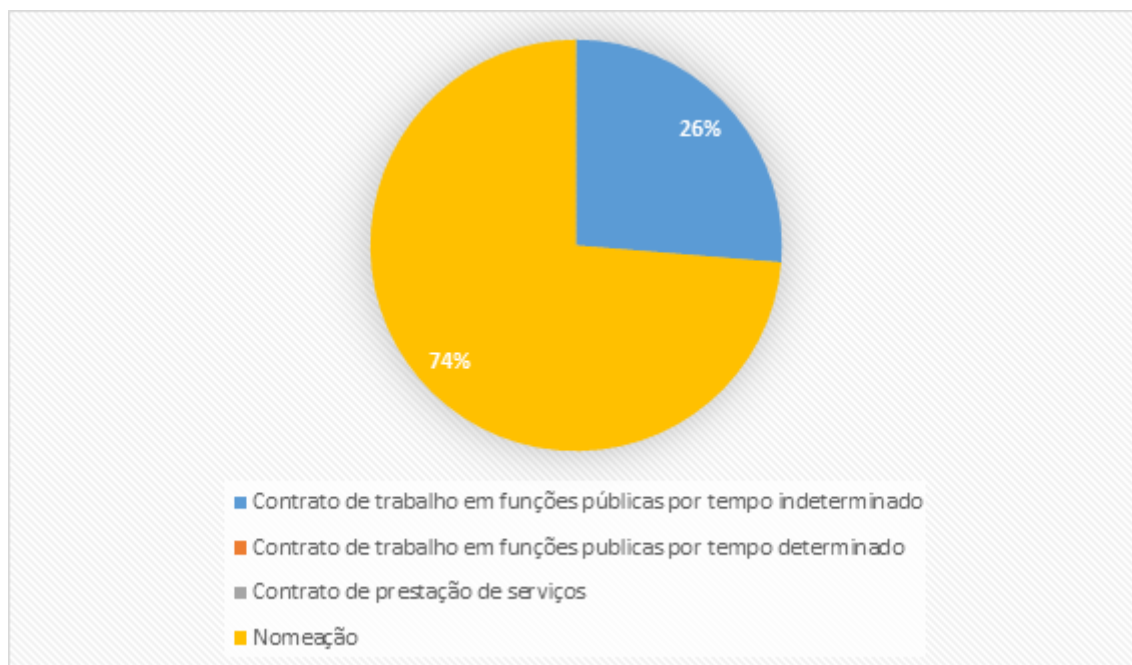
Na base da coleta de dados através dos questionários, um método excelente de extrair informações relevantes por certo tipo de pesquisa. Nesta última fase de pesquisa do trabalho nomeadamente nas prefeituras acima citadas, com interesse de conhecer e compreender a utilização de ferramenta “avaliação de desempenho e gestão por competências” nas organizações públicas.

Durante o processo de coleta de dados, foram aplicados 19 questionários, sendo 32% dos colaboradores na prefeitura de Redenção dividido em departamentos de RH, Finanças e Contabilidade e, por último, departamento Tributário onde obtivemos maior número de contribuintes dentre o total. Ao passo que, na prefeitura de Acarape, 68% dos agentes quais contribuíram na realização deste trabalho.

Neste âmbito 32% dos participantes eram do sexo feminino, enquanto que 68% eram do sexo masculino. Desses agentes públicos relacionados diretamente ou indiretamente com a Administração Pública, nas suas respectivas entidades em foco,

cerca de 53% prestam serviços públicos aos cidadãos há mais de 16 anos no setor público compreendido por volta de 34 (trinta e quatro) à 70 (setenta) anos de idade. No entanto, 47% dos participantes atuam no setor já há 14 anos.

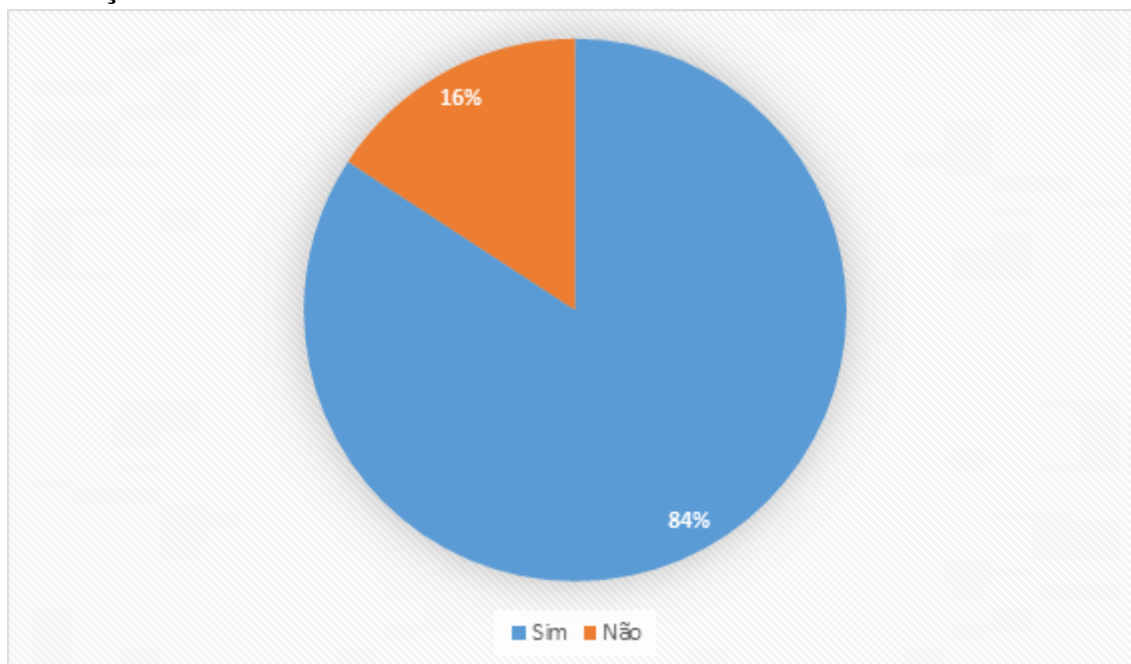
Gráfico 2 - Tipo de vínculo laboral



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

A questão analisada agora demonstra que os tipos de vínculo laboral presentes nas prefeituras de Acarape e Redenção apontam para contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado representado em 26% e, o tipo nomeação em maior representatividade dos agentes 74%. A reflexão trazida por estes dados permite vincular uma forma de garantia aos agentes pela parte da Administração pública, uma vez que estes assumem com responsabilidade suas atribuições a desempenharem em defesa e proteção à coisa pública.

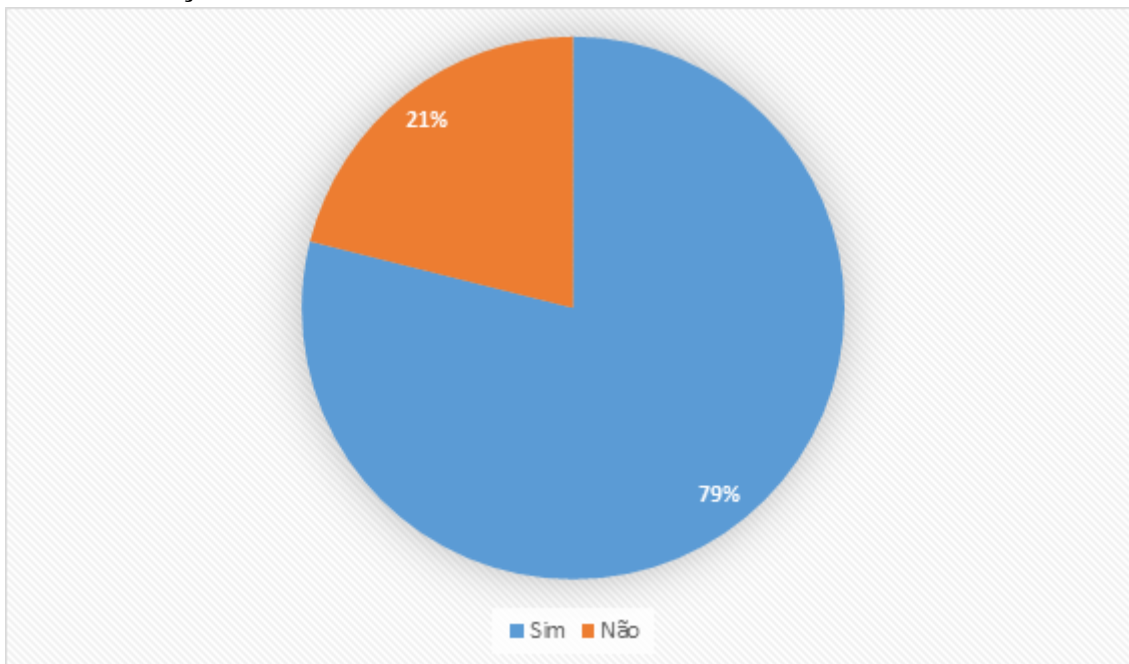
Gráfico 3 - Já foi alvo de avaliação de desempenho desde que trabalha nesta instituição?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

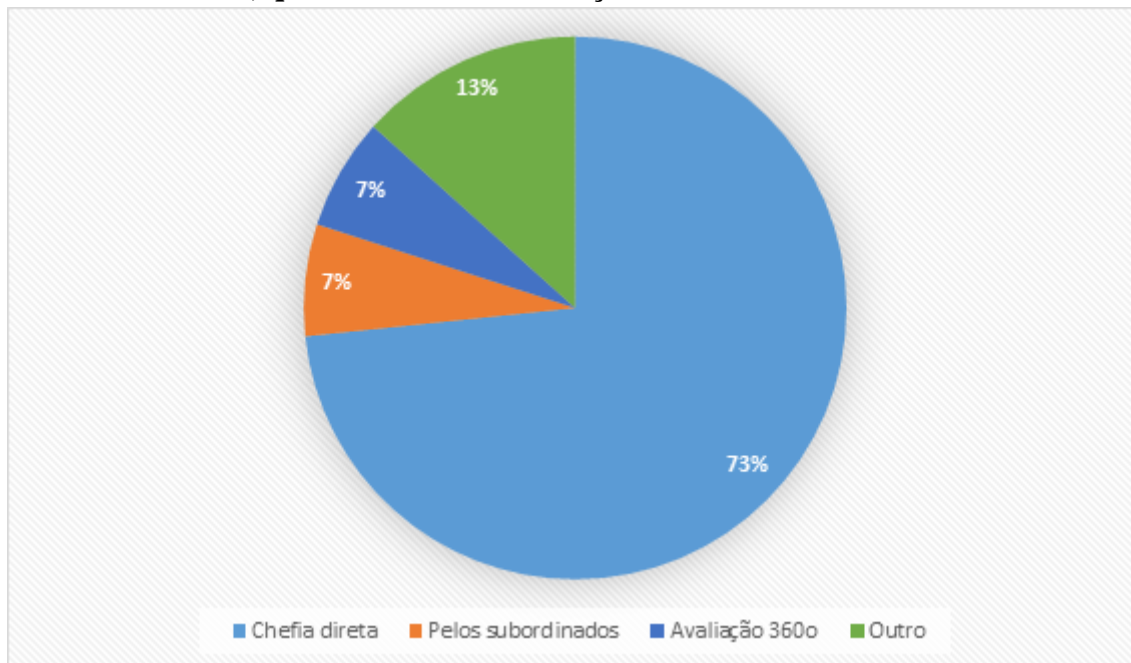
Pode se perceber que, o instrumento avaliação de desempenho nestas duas instituições é 84% útil, o que, de uma forma positiva, é um processo considerado viável, ou seja, uma vez que essas organizações optam por este método indica que a gestão tem visão de melhorias e desenvolvimento dos colaboradores na prestação de serviços, no desenvolver de suas competências individuais e organizacionais.

Gráfico 4 - Já avaliou o desempenho de seus colaboradores desde que trabalha nesta instituição?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

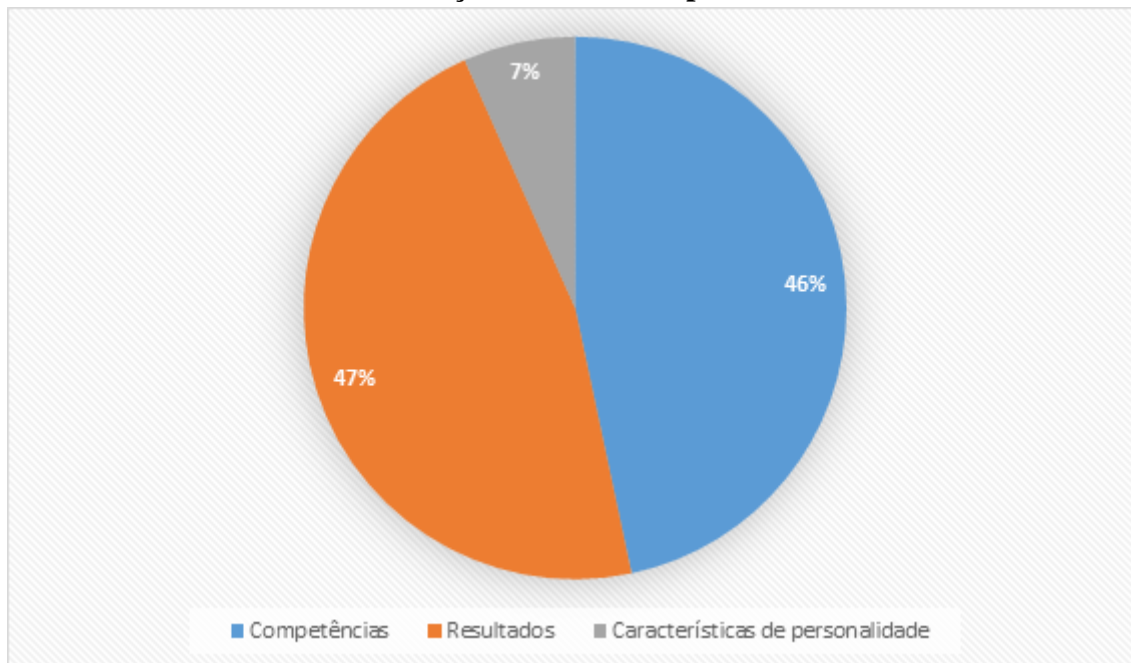
O gráfico 4 ilustra que 79% dos agentes avaliaram desempenho dos seus colaboradores, remetendo então, que, não só foram avaliados como também adquiriram conhecimento do desenvolvimento interno enquanto lhes foi oportuno. Os 21% deles afirmam não terem avaliado os colegas.

Gráfico 5 - Se sim, qual o método de avaliação usado?

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

A ferramenta avaliação 360°, pelas respostas, é o método de avaliação mais utilizada por estes profissionais que objetiva despertar o interesse individual de avaliar a si mesmo ou por colaboradores, isto porque, os profissionais descobrem o estado do desenvolvimento pessoal que possui quanto suas habilidades, conhecimento e atitudes, pois, a avaliação de desempenho visa tornar o indivíduo ciente de suas competências e que pode ser melhorado.

É possível, nesta pesquisa, perceber por meio desta pergunta que o resultado é satisfatório visto que a maioria dos profissionais tende a melhorar seu perfil comportamental e se adequar cada vez mais as novas regras e mudanças organizacionais tendenciais ao sucesso.

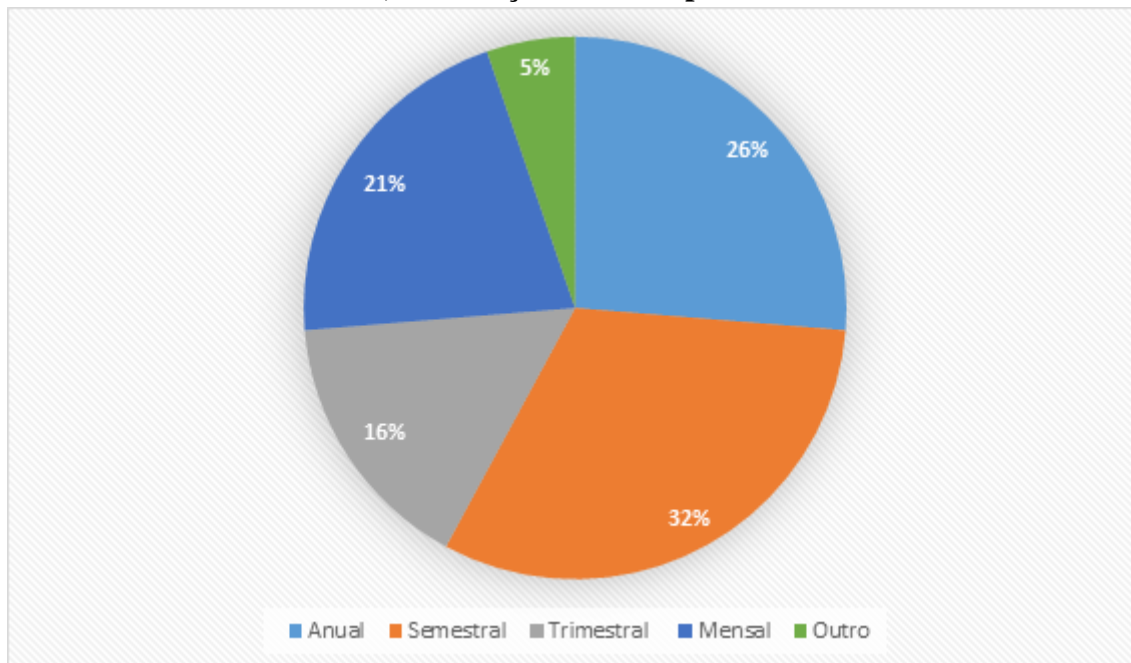
Gráfico 6 - Os critérios de avaliação do seu desempenho baseiam-se em:

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

Depois de certos questionamentos aos colaboradores sobre avaliação de desempenho pessoal que, por conseguinte impactam a organizacional, 46% deles afirmam que seu desempenho é avaliado com base nas competências que desenvolvem, não obstante, a maioria que compõe 47% diz ser avaliada por resultados de atribuições que desempenha.

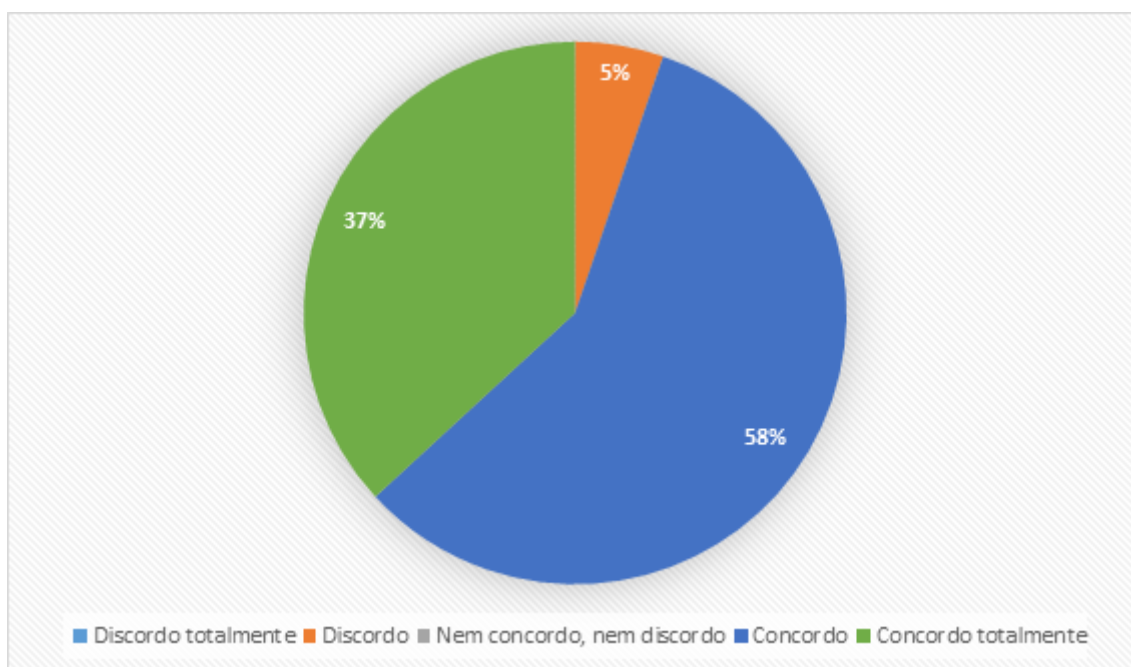
Os representados por 7% declaram que já foram avaliados por critérios características de personalidade. Para tanto, podemos ver que este tipo não é frequente nas entidades públicas aqui estudadas e, ainda nos remete a ideia de que esse critério pode ser trabalhado continuamente nas organizações esperando melhorar sempre a personalidade dos colaboradores a fim de oferecer serviços de qualidade na Administração Pública.

Gráfico 7 - No seu entender, a avaliação de desempenho deveria ser realizada:



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

Quanto à realização periodicamente de avaliação de desempenho nessas organizações, percebe-se que é unânime entre os colaboradores onde os 32% neste caso, representam a maioria sugerindo que a atividade seja feita semestralmente evidenciando avaliar os colaboradores por resultados que produzem.

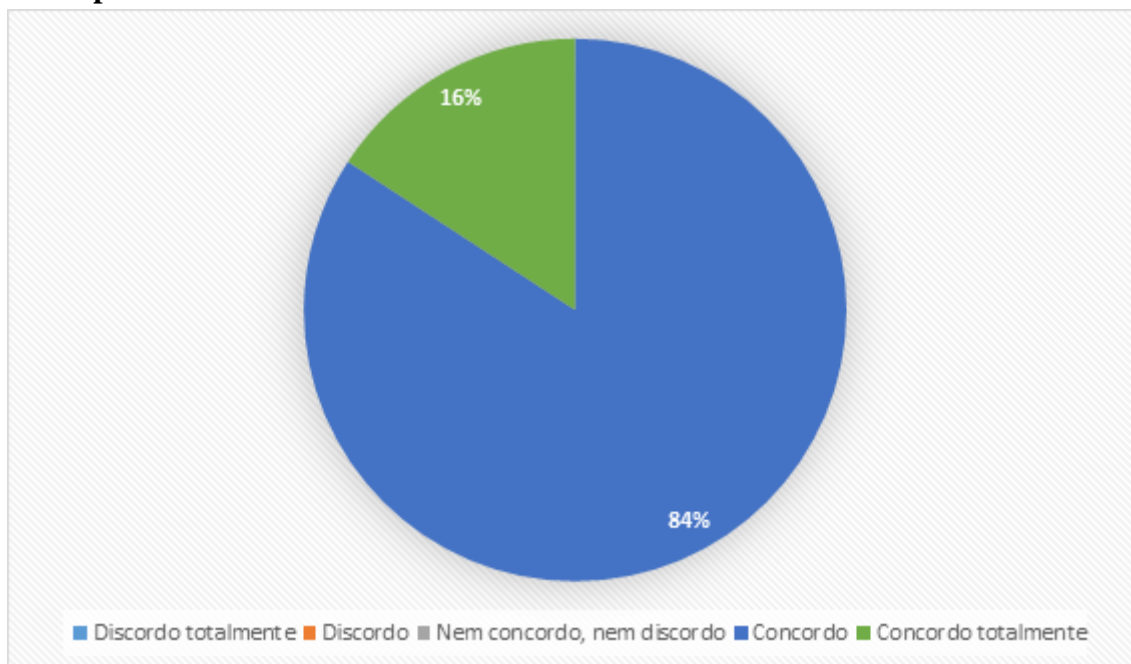
Gráfico 8 - Concorda com a existência avaliação de desempenho?

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

Interagidos com vários questionamentos abordando a importância da avaliação de desempenho dentro de uma organização, embora esperada unanimidade nesta resposta tendo em conta a perspectiva de que os servidores públicos se motivariam para aperfeiçoamento individual e salvaguardando a entidade para qual trabalham, foi nos surpreendido com 5% não interessado com a existência de avaliação de desempenho e, assim, o desvalorizando.

Entretanto, a maioria representada por 58% concordam na sua existência provando que este método produz de alguma forma grandes resultados afetando positivamente holisticamente a entidade nos cumprimentos de metas estabelecidas. Por outro lado, 37% concordam totalmente com a implementação de tal, levando-nos a acreditar que, ainda que uns não entendam, ou seja, não tenham noção da capacidade deste método, isso não afeta drasticamente a organização.

Gráfico 9 - Concorda com o estabelecimento de objetos na avaliação de desempenho?

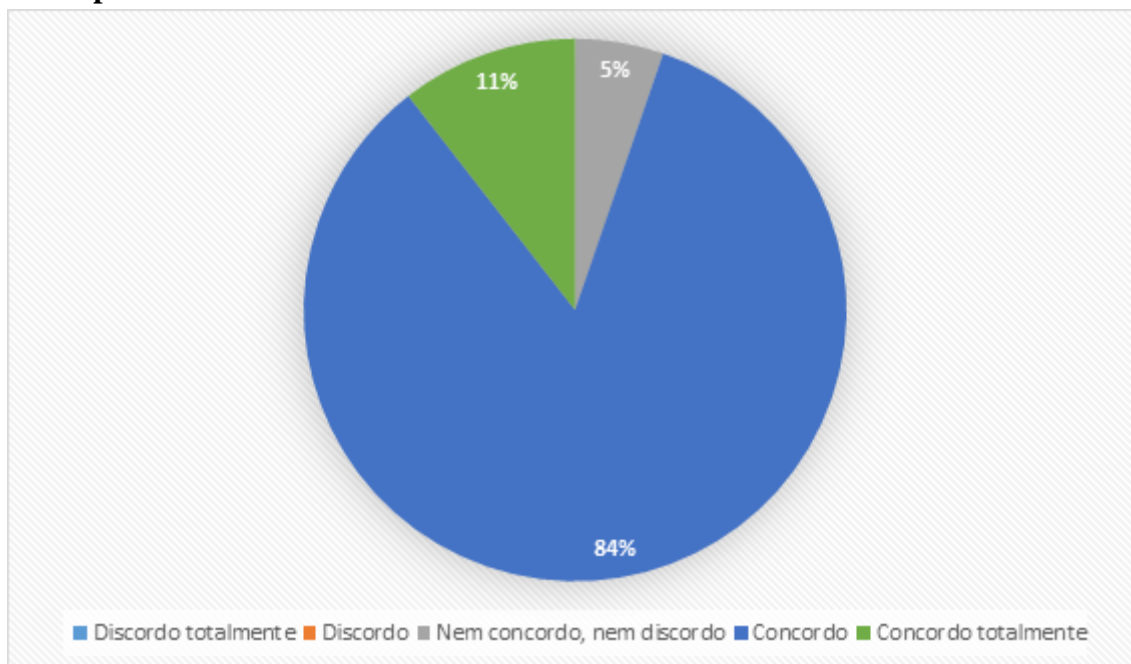


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

Determinação de objetos na avaliação de desempenho cria equilíbrio, definem e objetivam ações a serem desenvolvidas a ponto de efetivar a reflexão e analisar o comportamento dos colaboradores, não sendo exato, porém, é complexo um estudo que agrega capital humano como objeto de estudo.

Mesmo assim, ocupando maioria, 84% concorda no estabelecimento de objetos na avaliação para melhor atingir o real sentido, ou seja, os objetivos da avaliação de desempenho.

Gráfico 10 - Concorda que as avaliações de desempenho têm melhorado o seu desempenho?

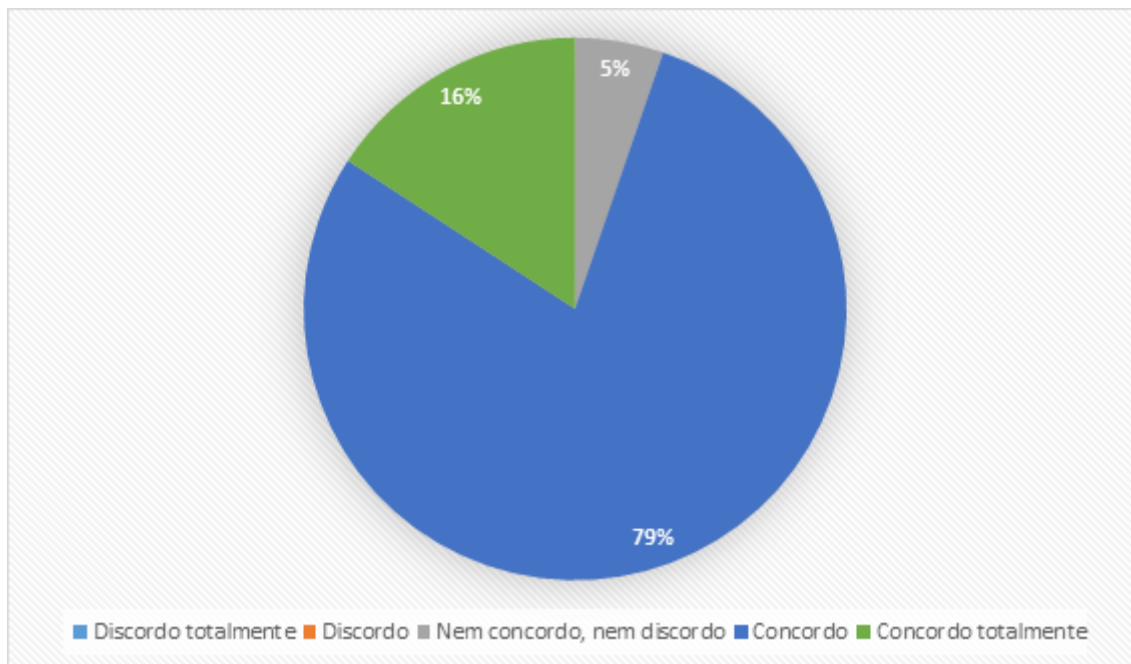


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

As avaliações realizadas nas seguintes organizações demonstram-se de formas satisfatórias, o que implica que respondentes as valorizam por ser uma prática que visa identificar falhas ou, algum fenômeno que dificulta os servidores no cumprimento de suas atribuições e, por conseguinte, uma prática zeladora de gestão de qualidade e de competência.

Nesta ótica, faz-se necessário construir uma reflexão baseada nos dados visto que, 11% dos colaboradores afirmam ter discordado totalmente de avaliação ter trazido melhorias ao seu desempenho pessoal, declarando a insuficiência desta ferramenta.

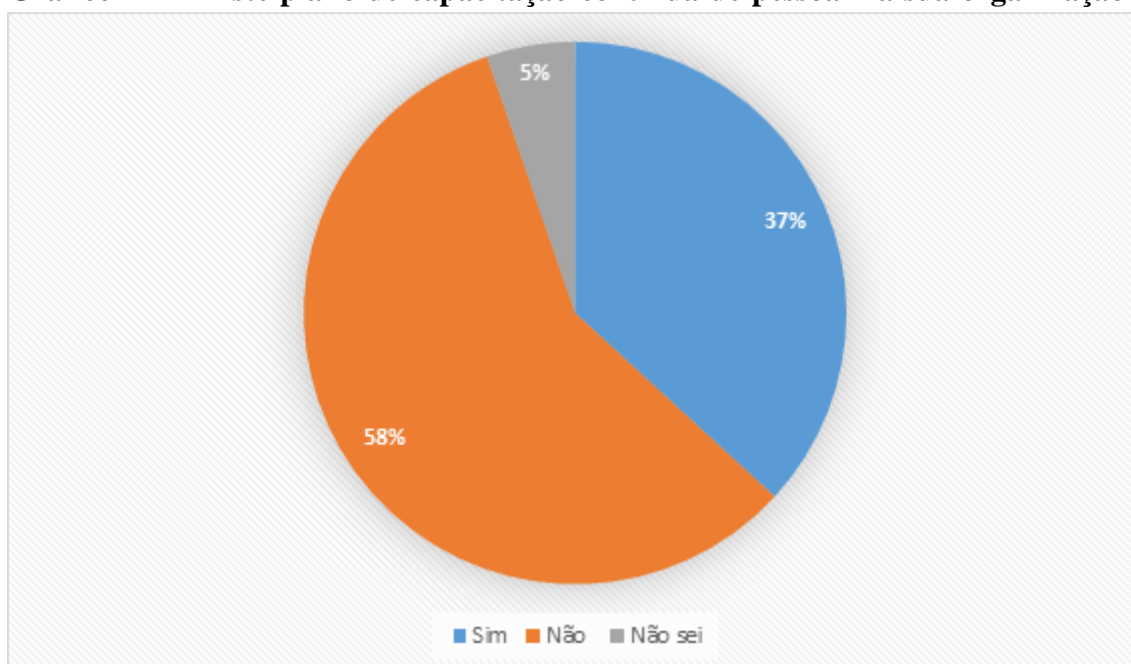
Gráfico 11 - Concorda que as avaliações de desempenho têm trazido benefícios à instituição?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

Obviamente, as instituições apresentam ótimo e real estado de sua satisfação quanto a aplicação de avaliação de desempenho dos colaboradores não impedindo assim, que as necessidades de aprimoramento continuem sendo solucionadas e, garantir que a motivação impere e dentro para fora da organização, oferecendo confiabilidade e segurança nas suas responsabilidades.

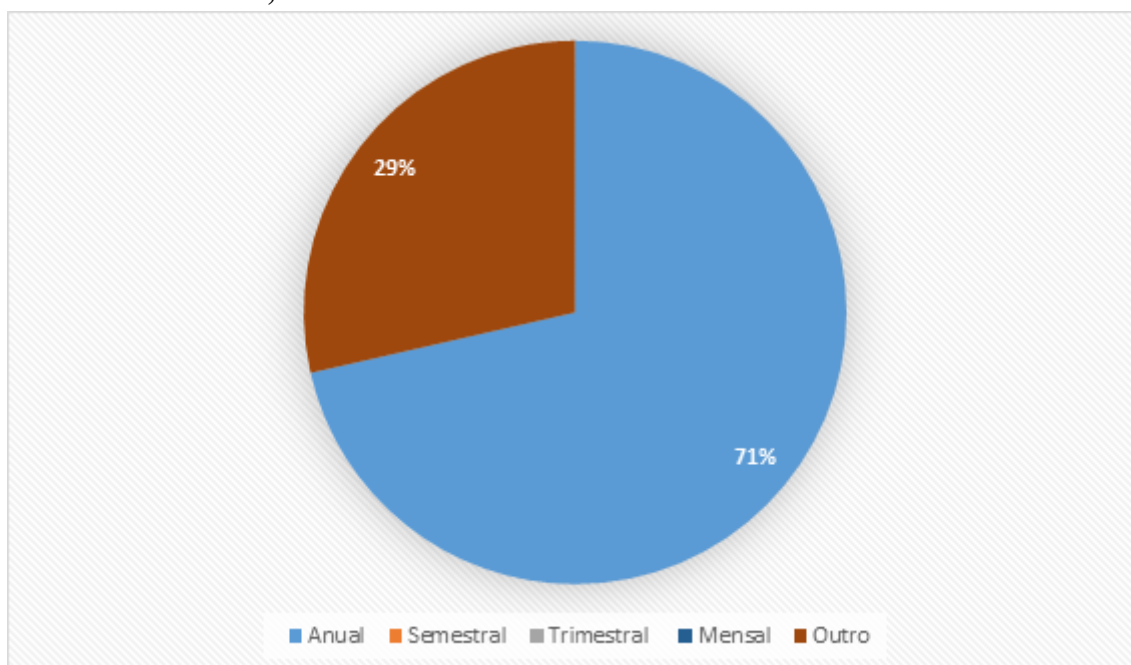
Gráfico 12 - Existe plano de capacitação contínua de pessoal na sua organização?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

Plano de capacitação é de extrema importância o seu desenvolvimento na organização, ainda mais pública, onde as demandas de qualidade na prestação de serviços são gigantescas. Pelo contrário, 58% constitui a massa considerável revelando que não existe capacitação contínua interna buscando processo eficaz de aprendizagem dos seus colaboradores, ao passo que os 37% dizem ter capacitação, isto é, em certos departamentos.

Gráfico 13 - Se sim, o relatório é:



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário.

Considerando a questão anterior, é notável que para os que usufruem de capacitação o relatório de suas atividades é realizado a cada ano representados por 71%, enquanto que, os 29% o relatório provavelmente deva ser apresentado há mais de um (1) ano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial tradicionalmente utilizado pelas organizações. Baseando-se no pressuposto, o presente estudo buscou investigar a aplicação do método de avaliação de desempenho nas entidades públicas através da gestão de competências nas prefeituras de Redenção e Acarape.

A hipótese preliminar deste trabalho foi a de que, no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

Tratou-se de uma pesquisa descritiva e exploratória que buscou compreender a aplicação do método da avaliação de desempenho através da gestão por competências nas instituições públicas, tendo como referência as prefeituras de Redenção e Acarape. A coleta de dados primários foi realizada através de entrevistas e aplicação de questionários para melhor obter informações de como funciona todo esse processo de avaliação desde a sua aplicação até os resultados pretendidos e captar quais as competências estão sendo desenvolvidas.

Os resultados mostraram principalmente que o fenômeno “gestão por competência” nas duas organizações públicas aqui estudadas é algo ainda em construção, estruturalmente, a gestão de RH requer ferramentas para execução de planejamento estratégico quanto ao processo de recrutamento e alocação dos indivíduos nos cargos pertinentes, gerando assim, enfoque e empenho dos colaboradores no desempenho de suas atribuições nos setores.

A pesquisa aponta que o processo de avaliação de desempenho é extremamente carente, visto que os gestores públicos não demandam esforços criativos dos seus colaboradores com a avaliar o conhecimento e habilidades destes uma vez que estejam prestando serviço aos cidadãos.

Evidentemente, os dados nos levam a acreditar que estas entidades não possuem estruturas administrativas sólidas e aptas para enfrentarem os desafios e mudanças de dia-a-dia que as organizações têm enfrentado em relação a gestão de

qualidade com intuito de gerar resultados satisfatórios que coincidam com necessidades da sociedade.

Declaradas uma vez suas fraquezas, se faz necessário providenciar estrategicamente um planejamento eficiente e eficaz, virada a GP que vá suprir problemas básicos que na Administração Pública se constitui uma cultura arcaica e permanente.

É indispensável refletir sobre o desempenho dos gestores no setor público que impactam diretamente as organizações, para isso, políticas públicas precisam ser planejadas e concretizadas neste sentido. Daí vem à questão, como é possível gestão por competência se o desempenho individual e organizacional não se mensura? Entendemos por bem que só é provável a gestão por competência quando há condições e instrumentos cabíveis que despertam potencial do capital humano existentes nestas entidades.

O grande problema enfrentado hoje em dia cujos dados apresentam, é de que, os servidores despreparados por falta de competência acabam por desviar a missão pública e, por não serem capacitados, motivados nas funções que desempenham sempre haverá situações afetando futuros resultados.

A utilização do método “avaliação de desempenho” é uma peça fundamental no desenvolvimento de qualquer que seja instituição, seja ela pública ou privada, o principal objetivo é demonstrar tanto no ambiente interno como para o externo que a competência organizacional envolve atores de vários setores incumbidos a atender uma única missão executando várias atividades para que seja concretizada. No entanto, o diagnóstico contínuo de mensuração de desempenho é um processo indispensável para o desenvolvimento administrativo e operacional das organizações.

Em suma, nós como futuros gestores públicos é nosso dever planejar a implementação deste instrumento essencial e indiscutível no funcionamento da máquina pública. Contudo, não se trata de mera etapa, mas, sim, uma escala de desenvolvimento num mundo onde a inovação e empreendedorismo são motores principais de desenvolvimento econômico, social e cultural de uma nação. Você deve estar perguntando agora, de uma nação? Sim, a repercussão de pequenos detalhes torna grandes resultados inesquecíveis e valorizados, não importa se o município é pequeno e

recebe poucas verbas, interessante é fazer valer a pena os recursos públicos que incessantemente são escassos principalmente nas necessidades primordiais, por isso a relevância de aplicá-los eficientemente.

Quer ser gestor público honrado? Fica o aprendizado, gestão sem avaliação de desempenho centrado na competência não é gestão, é uma fatalidade buscando o insucesso. Líder procura garantir que as necessidades coletivas sejam defendidas e protegidas eternamente, servir a estrutura complexa da Administração Pública requer ao servidor serenidade na tomada de decisão, pois, é o verdadeiro poder de *déplacer la machine publique*, ou seja, as nossas decisões acompanham o andamento da máquina pública, caso contrário, elas a enfraquecem.

5.1 Limitações do trabalho e sugestões para futuros estudos

É importante aqui sublinhar a dificuldade em coletar informações para realização deste trabalho. Reforçamos que, mesmo sendo um questionário fechado, ainda assim os colaboradores se limitaram em responder culminando com poucas respostas para que possa analisar profundamente o problema em questão, por se tratar de avaliação de desempenho e gestão por competência poucos aplicados nestas instituições.

Por outro lado, nas respostas, alguns os respondentes concordam com avaliação de desempenho na sua organização, pois entendemos que existência deste método não se concretizará a destemida gestão por competência que as organizações num ambiente competitivo, embora se diga não haver competição no setor público, mas, a estrutura carece de inovação, de pessoas competentes e comprometidas com a prestação dos serviços de qualidade que enfrentem as necessidades da coletividade.

Para futuros trabalhos, novos métodos far-se-ão necessários para que esta pesquisa continue, é de inteira responsabilidade nossa como administradores públicos repensar estrategicamente a atuação do setor público no atingimento de suas metas através dos programas, projetos e atividades, para que isto se materialize, trabalhemos então estruturas básicas de entidades públicas não necessariamente só no setor de RH, mas, sim, um plano estratégico que abranja holisticamente a organização.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia Do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição, totalmente revista e atualizada, 2010.

DEMO, Pedro. **Metodologia Do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

ESCULÁPIO, Mário. **A Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público**. 2013. 33 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública Municipal, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/DIL/Downloads/Gestao de recursos humanos na adm pbl.pdf>. Acesso em: 31 out. 2017.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

PALMO A PALMO: *coletânea de artigos* / Associação Brasileira de recursos humanos. – Recife, ABRH/PE, 1990.

SILVA, Ana Lúcia Dias da. **Avaliação de Desempenho nas Organizações Públicas Brasileiras com Enfoque Especial no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro**. 2004. 122 f. TCC (Graduação) - Curso de MBA de Administração Judiciária, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=1589eaf8-75e0-4104-929c-6b5eb8ad6ac3&groupId=10136>. Acesso em: 1 dez. 2017.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço**

Público, Brasília, v. 3, n. 60, p.241-250, set. 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/DIL/Downloads/25-83-1-PB.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2017.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gest. Prod**, São Paulo, v. 15, n. 1, p.189-199, abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a16v15n1>. Acesso em: 30 out. 2017.

Outras fontes consultadas:

COSTA FILHO, Hercilio; MARQUES, Clauber Antonio Ceolin. **Subsistemas de Recursos Humanos**. Disponível em: <http://www.fafipa.br/site/images/stories/artigos/administracao_anais/2010/014_subsistemas_de_recursos_humanos.pdf>. Acesso em: 1 de dezembro de 2017.

GESTÃO DE PESSOAS. **Gestão por competências**. Disponível em: <http://funcoesrh.blogspot.com.br/2010/06/gestao-por-competencias_4984.html> Acesso em: 1 de dezembro de 2017.

JANINI, Renata. **Gestão por competências**: uma contribuição para obter e manter um desempenho superior. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5707/1200303504.pdf> Acesso em: 1 de dezembro de 2017.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação de Desempenho - o que é e como funciona**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/> Acesso em: 03 de agosto de 2017.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Disponível em: file:///C:/Users/DIL/Downloads/Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Pessoas_texto.pdf> Acesso em: 10 de outubro de 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patricia. **Gestão por Competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Disponível em: file:///C:/Users/DIL/Downloads/224-810-1-PB.pdf Acesso em: 20 de novembro de 2017.

7. Apêndice

QUESTIONÁRIO

O presente questionário adapta-se a uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, do curso de Administração Pública, realizado no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Os resultados são meramente de atividades acadêmicas e que futuramente podem contribuir para melhorias no setor público, se necessário.

Agradeço desde já, a sua colaboração.

1. Idade_____

2. sexo

() feminino

() masculino

3. anos de trabalho na administração pública_____

4. Tipo de vínculo laboral

() contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado

() contrato de trabalho em funções públicas por tempo determinado

() contrato de prestação de serviços

() nomeação

5. Já foi alvo de avaliação de desempenho desde que trabalha nesta instituição?

() sim

() não

6. Já avaliou o desempenho de seus colaboradores desde que trabalha nesta instituição?

() sim

() não

7. Se sim, qual o método de avaliação usado?

() chefia direta

auto avaliação

pelos colegas

pelos subordinados

avaliação 360°.

outro

8. os critérios de avaliação do seu desempenho baseiam-se em

competências

resultados

características de personalidade

9. no seu entender, a avaliação de desempenho deveria ser realizada

anual

semestral

trimestral

mensal

outro

10. Concorda com a existência avaliação de desempenho?

discordo totalmente

discordo

nem concordo, nem discordo

concordo

concordo totalmente

11. Concorda com o estabelecimento de objetos na avaliação de desempenho?

discordo totalmente

discordo

nem concordo, nem discordo

concordo

concordo totalmente

12. Concorda que as avaliações de desempenho têm melhorado o seu desempenho?

- discordo totalmente
- discordo
- nem concordo, nem discordo
- concordo
- concordo totalmente

13. Concorda que as avaliações de desempenho têm trazido benefícios à instituição?

- discordo totalmente
- discordo
- nem concordo, nem discordo
- concordo
- concordo totalmente

14. Existe plano de capacitação contínua de pessoal na sua organização?

- sim
- não

15. Se sim, o relatório é:

- anual
- semestral
- trimestral
- mensal
- outro

16. Como funciona a gestão por competência de sua organização?

17. Caso não exista, você concordaria com a implementação da gestão por competência em sua organização como um instrumento de eficiência na prestação do serviço público? Justifique.
