



Serviço Público Federal  
Universidade Federal do Pará  
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento  
Programa de Pós Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento

Desenvolvimento de metodologia de monitoramento das ações de Capacitação na  
Universidade Federal do Pará

Camila Carvalho Ramos

Belém - Pará

Abril/2013



Serviço Público Federal  
Universidade Federal do Pará  
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento  
Programa de Pós Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento

Desenvolvimento de metodologia de monitoramento das ações de Capacitação na  
Universidade Federal do Pará

Camila Carvalho Ramos

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Teoria e  
Pesquisa do Comportamento como requisito para  
obtenção do Título de Mestre, sob orientação do  
Prof. Dr. Grauben Assis e co- orientação do Prof.  
Dr. Thiago Costa.

Belém - Pará

Abril/2013

 *Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)



Serviço Público Federal  
Universidade Federal do Pará  
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento  
Programa de Pós Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento

Desenvolvimento de metodologia de monitoramento das ações de Capacitação na  
Universidade Federal do Pará

Camila Carvalho Ramos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento como requisito para obtenção do Título de Mestre, sob orientação do Prof. Dr. Grauben Assis e co- orientação do Prof. Dr. Thiago Costa.

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Grauben José Assis (Orientador)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Júlia Pantoja (Membro)

---

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos (Membro)

Julgado em: 04.04.2013

Resultado: APROVADA



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ento de metodologia de monitoramento das ações de  
al do Pará. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós  
Comportamento. Belém: Universidade Federal do Pará.

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi desenvolver uma metodologia de monitoramento das ações de capacitação de uma instituição federal de ensino. O estudo foi realizado na Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas com 26 servidores técnico-administrativos. Foi utilizada a avaliação do tipo 360°, na qual o servidor se auto-avalia e é avaliado por diferentes atores organizacionais. O procedimento incluiu o mapeamento de competências, a criação de indicadores de desempenho, a validação dos indicadores e a aplicação do questionário de avaliação. Os resultados mostraram que a metodologia proposta possui itens de escala adequados que possibilitam uma avaliação objetiva do desempenho do servidor. Portanto, a nova metodologia foi considerada promissora para o desenvolvimento dos servidores e o processo de decomposição se mostrou eficaz para a criação de indicadores de avaliação.

*Palavras-chave:* Gestão por competências, avaliação de treinamento por múltiplas fontes, indicadores de desempenho, decomposição de competências.



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

*methodology for monitoring capacitating actions in a*  
er Dissertation. Programa de Pós Graduação em Teoria e  
Universidade Federal do Pará.

## ABSTRACT

The present study was to develop a methodology for monitoring capacitating actions in a federal educational institution. The study was carried out at the Pro-rectory of Development and Management of Personnel with 26 technical-administrative public workers. We used the 360° type performance evaluation, in which the public worker performs self-evaluation and also is evaluated by different organizational actors. The procedure comprised: mapping the competences, establishing performance indicators, validating indicators, and implementation of the evaluation questionnaire. The results showed that the proposed methodology has adequate scale items that make possible an objective evaluation of the worker performance. Therefore, the new methodology was considered as a promising tool for the development of public workers and the process of competence decomposition was effective to create evaluation indicators.

*Key-words:* Management based on competences, Multiple sources evaluation performance, Performance indicators, Competence decomposition.

## SUMÁRIO

<b>Resumo</b>	iv
<b>Abstract</b>	v
<b>Introdução</b>	1
<b>Método</b>	10
Participantes	10
Ambiente de coleta	10
Instrumentos e Materiais	11
• Mapeamento de Competências	11
• Questionário de Avaliação de Treinamento 360 graus ou por múltiplas fontes	11
• Questionário de Avaliação da Metodologia de Indicadores Comportamentais	11
Procedimento	12
<b>Fase 1.</b> Criação dos indicadores de desempenho	12
<b>Fase 2.</b> Validação dos indicadores de desempenho	13
<b>Fase 3.</b> Avaliação de Treinamento	14
<b>Resultados e Discussão</b>	15
<b>Considerações Finais</b>	23
<b>Referências</b>	26
<b>Anexos</b>	32
<b>Anexo 1.</b> Instrumento para Mapeamento de Competências	33
<b>Anexo 2.</b> Questionário de Avaliação de Treinamento 360° ou por múltiplas fontes	39
<b>Anexo 3.</b> Questionário de Avaliação da Metodologia de Indicadores Comportamentais	40

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Decomposição do comportamento de dirigir um automóvel na cidade em comportamentos intermediários que o compõem	8
<b>Figura 2.</b> Média das notas dos 15 participantes que concluíram as quatro etapas da pesquisa	17
<b>Figura 3.</b> Média total das quatro avaliações e o desvio padrão	18



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## ÍSTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Descrição de estudos utilizando diferentes instrumentos de avaliação de treinamento	4
<b>Tabela 2.</b> Resultado das médias das notas recebidas por todos os participantes da pesquisa	16
<b>Tabela 3.</b> Porcentagem de respostas apontadas no questionário de avaliação da metodologia proposta	19



de Recursos Humanos (RH) das instituições públicas

com aspectos legais e operacionais, limitada às rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria, proposições legais, regras e demais regulamentos relacionados à área (Freitas & Jabbour, 2010; Magalhães, Oliveira, Cunha, Lima & Campos, 2010; Marconi, 2003).

De acordo com Marconi (2003) a falta de definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos nas organizações públicas, aliada a falta de autonomia e à falta de informatização dos seus processos fez com que a área de RH estivesse, por muito tempo, relacionada à burocracia e à ineficiência. Diante disso, atividades estratégicas como a definição de políticas de recrutamento, qualificação, desenvolvimento e remuneração permaneceram em segundo plano, limitando, com isso, ações inovadoras para a gestão de Recursos Humanos do setor público (Freitas & Jabbour, 2010; Menegasso & Salm, 2001).

Para que o trabalho dos servidores públicos seja realizado de forma eficiente e atenda as reais necessidades dos seus usuários, é necessário possuir no seu quadro pessoas capacitadas e motivadas, que priorizem a melhoria contínua dos serviços prestados, conseguindo, com isso, alcançar os objetivos institucionais e o atendimento satisfatório dos seus cidadãos (Campos, Pinto & Mello, 2010; Marconi, 2003; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2009). Para tanto, faz-se necessário o estabelecimento de políticas de capacitação que visem o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, já que são eles que fazem a ação, manipulam as técnicas e atendem os usuários (Pereira & Marques, 2004).



**PDF Complete**  
Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

de Fevereiro de 2006 institui a Política e as Diretrizes de Pessoal na Administração Pública Federal. Esta

política foi instituída para cumprir os seguintes objetivos: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Uma das estratégias, descritas no Decreto nº 5.707/2006, para a capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federal é a implantação do modelo de gestão por competências.

O modelo de gestão baseado em competências tem sido implantado por inúmeras organizações com o objetivo de planejar, captar, desenvolver e avaliar ó nos seus diferentes níveis ó competências imprescindíveis para a obtenção das metas organizacionais (Brandão & Guimarães, 2001; Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2009). Este modelo propõe o gerenciamento das lacunas de competências, ou seja, a redução da discrepância entre as competências imprescindíveis à consecução dos objetivos institucionais e aquelas disponíveis na organização (Brandão & Bahry, 2005).

Vale ressaltar que, a ausência de políticas de capacitação e desenvolvimento de competências, somada à complexidade organizacional e à constante exigência de capacitação das pessoas, pode aumentar, cada vez mais, a lacuna de competências (Brandão & Bahry, 2005).

is, Benevenuto e De Paula (2012) a implantação deste

dificuldades decorrentes da rigidez imposta pela sua legislação e cultura características do serviço público brasileiro. O fato desse modelo de gestão ser relativamente recente e complexo tem contribuído para a insegurança quanto à sua eficácia e a maneira de se aplicar esse novo modelo de gestão (Amaral, 2008).

Outra dificuldade encontrada para a implantação desse modelo de gestão nas instituições públicas está relacionada a alocação das pessoas. Na definição da lotação dos servidores públicos é considerado apenas os tipos de cargos e a descrição de suas responsabilidades, ao invés de serem consideradas as competências para a realização das atividades (Pantoja *et al.*, 2012).

Para construir o perfil almejado para o servidores públicos faz-se necessária a estruturação de uma política de capacitação, por meio de ações de treinamento e desenvolvimento - T&D (Marconi, 2003). No entanto, de acordo com Gonçalves e Mourão (2011) essas ações de T&D precisam ser constantemente avaliadas afim de verificar se os resultados propostos foram alcançados. Pode-se considerar que a etapa de avaliação de treinamento é o fim de um ciclo e o início de outro.

Segundo Borges-Andrade (2002) o processo de T&D é dividido em três etapas, são elas: 1) Avaliação de Necessidades; 2) Planejamento do Treinamento e Execução e 3) Avaliação do Treinamento.

Tão importante quanto as demais fases do processo de treinamento, a avaliação possibilita que os seus resultados apontem erros e acertos que possam ter ocorrido durante as ações de capacitação, garantindo, com isso, o aperfeiçoamento constante do sistema (Borges-Andrade, 2002; Gonçalves & Mourão, 2011). Além disso, permite que

as mudanças comportamentais ocorridas ao nível funcional. E ainda, o resultado da avaliação constitui um elemento necessário e fundamental para as organizações, no sentido de alavancar a aprendizagem e assegurar a utilização eficiente dos recursos (Lingham, Richley & Rezania, 2006). Apesar dos benefícios apresentados, a avaliação de impacto de T&D ainda é pouco utilizada pelas organizações (Gonçalves & Mourão, 2011).

Inúmeros estudos têm sido realizados - com diferentes modelos de avaliação de treinamento - com o objetivo de reforçar a importância desta ferramenta (Lingham, Richley & Rezania, 2006).

Tabela 1. Descrição de estudos utilizando diferentes instrumentos de avaliação de treinamento.

Autor/Ano	Amostra	Natureza da Instituição	Instrumento de Avaliação De Impacto	Principais resultados
Freitas e Borges-Andrade (2004)	218 técnicos do Banco do Brasil	Pública	Foram construídos 26 itens, validados semanticamente. O questionário de auto-avaliação era composto por questões fechadas e abertas, divididas em 5 partes, utilizando-se uma escala de concordância de 1 a 6 pontos. O questionário da heteroavaliação foi composto pelos itens òcö e òeö da auto-avaliação, respondido pelos pares ou pelo superior imediato to indivíduo treinado.	Quanto ao impacto do treinamento no desempenho individual, as médias de impacto situaram-se entre 7,39 e 4,62 na auto-avaliação e entre 8,44 e 5,37 para a heteroavaliação. Quanto ao impacto do treinamento na organização, as médias do impacto ficaram entre 8,78 e 6,38 na heteroavaliação e 8,08 e 5,21 na auto-avaliação. Em resumo, as médias de impacto foram maiores nas avaliações feitas pelos superiores ou colegas dos treinados.
Tasca, Ensslin e Ensslin (2011)	Policiais militares instrutores do programa educacional de combate às drogas (Proerd)	Pública	Foi criado um modelo de avaliação com 62 critérios baseado na metodologia multicritério de apoio à decisão ó construtivista (MCDA-C). Esta metodologia divide-se em 3 fases: fase de estruturação, fase de avaliação e fase de recomendações.	A avaliação global do <i>status quo</i> foi de 69 pontos. Com essa pontuação o desempenho do processo de capacitação dos policiais militares encontra-se no nível de mercado, no entanto, abaixo das expectativas da coordenação estadual do programa.
Pantoja, Lima e Borges-Andrade (2001)	263 profissionais e 82 supervisores	Privada	O questionário para avaliar o impacto de treinamento no trabalho e o suporte à transferência de treinamento foi construído e validado. O instrumento era composto por 34 itens de escala do	Verificou-se concentração de altos scores, em especial na avaliação de aprendizagem prática. Os dados mostraram que as percepções dos supervisores acerca do impacto dos cursos no trabalho foram

---

<i>Likert.</i>	bastante similares às dos profissionais treinados. No entanto, observou-se que os treinados perceberam, com um pouco mais de intensidade do que seus supervisores, que aplicam no contexto de trabalho os conhecimentos e habilidades adquiridos nos cursos.
----------------	--

---

No entanto, muitas dessas ferramentas apresentam limitações e lacunas que podem comprometer todo o processo de avaliação (Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012).

Tasca, Ensslin e Ensslin (2012) apresentaram em seu artigo as principais limitações encontradas nos estudos utilizando avaliação de treinamento: 1) A ausência de participação dos decisores na definição dos critérios de avaliação; 2) A inexistência de um método estruturado e transparente para identificação dos critérios de avaliação; 3) A utilização, única e exclusiva, de escalas ordinais, em sua maioria do tipo *likert* e 4) A impossibilidade de identificação de ações de melhoria, no sentido de que os critérios listados no instrumento de coleta de dados restringem-se à identificação ou não de um problema.

O modelo de avaliação por múltiplas fontes ou 360° tem sido apontado por diversos autores como sendo uma boa alternativa dentre todos os disponíveis no mercado.

De acordo com Bayot (2011), Brandao, Zimmer, Pereira, Marques, Costa, Carbone e Almada (2008), Remedio e Engelman (2009) e Santos e Vieira (2009) o modelo 360° fornece o maior número de informações e os dados mais fidedignos porque, por definição, permite que o funcionário se auto-avalie e seja avaliado por outros atores organizacionais.

Segundo Brandão *et al.* (2008) a avaliação por múltiplas fontes favorece a obtenção de dados mais ricos e precisos, já que possibilita maior envolvimento e

lvidos no processo de avaliação, além de tornar mais  
cias.

Alguns modelos de avaliação de desempenho geram questionamentos a respeito da subjetividade dos seus critérios e da tendência à complacência por parte dos seus avaliadores (Marconi, 2003; Schikmann & Crédico, 2007). Além disso, encontram algumas dificuldades para a sua implantação, como: resistência a avaliações, adoção de sistemas e critérios inadequados, resultados imprecisos, falta de efetividade nas políticas adotadas e de integração com outros sistemas de gestão de pessoas (Camões, Pantoja & Bergue, 2010).

Nas instituições públicas, geralmente utilizam-se fatores e indicadores subjetivos nas avaliações de desempenho. De acordo com Pires *et al.* (2005) esses fatores não estão relacionados diretamente ao desempenho do servidor ou são definidos de maneira pouco clara. Além disso, esses indicadores são frequentemente medidos a partir de escalas como: insuficiente, regular, bom; atingiu, não atingiu, o que demonstra que os indicadores estão relacionados à classificação de desempenho e não ao desempenho propriamente dito.

Em função da complexidade dos serviços prestados pelas instituições públicas, os autores Weibel, Rost e Osterloh (2009) relatam a dificuldade na definição de parâmetros para avaliar adequadamente o desempenho dos seus servidores. A subjetividade relacionada aos modelos de avaliação de desempenho utilizados pelas instituições públicas brasileiras e o fato de permitir pouca diferenciação entre desempenhos diminui, ainda mais, a sua credibilidade (Rynes, Gerhart & Parks, 2005).



**PDF Complete**  
Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

sam ser superados, dentre eles: o acompanhamento e  
cumulados a respeito do tema nas políticas e práticas

organizacionais, além do preparo dos profissionais envolvidos na gestão e avaliação do desempenho (Camões, Pantoja & Bergue, 2010).

Diante disso, o modelo de avaliação de desempenho baseado em competências propõe diminuir a subjetividade encontrada em algumas formas de avaliação através da criação de indicadores de desempenho baseados em competências comportamentais, no qual as competências são definidas a partir de comportamentos observáveis (Remedio & Engelman, 2009).

Como dito anteriormente, um dos principais benefícios trazidos com a implantação de um sistema de avaliação de treinamento é a retroalimentação do sistema. Portanto, a avaliação de treinamento permite avaliar em que grau o treinamento contribuiu para o desenvolvimento de competências, conseqüentemente, para o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização (Freitas & Borges-Andrade, 2004).

De acordo com Santos, Kienen, Viecili, Botomé e Kubo (2009), cada competência geral ou final a ser desenvolvida ou aperfeiçoada é composta por comportamentos ou ações intermediárias (pré-requisitos). Será através da aprendizagem desses comportamentos intermediários que ocorrerá a aprendizagem do comportamento composto por eles, ou seja, a competência geral ou final. O processo de identificação desses comportamentos intermediários é definido como decomposição.

O primeiro passo para o processo de decomposição está relacionado à identificação de quais unidades mais simples de comportamento deverão ser aprendidas para que o comportamento alvo, a competência final, seja alcançada. Cada classe de

composta em um número grande de unidades mais simples. Uma dessas também será considerada uma classe de comportamentos menos abrangente do que a competência final. A identificação e explicitação dessas unidades mais simples de comportamento está diretamente relacionada ao trabalho de decomposição da competência geral ou final (Santos *et al.*, 2009).

A Figura 1 apresenta a descrição parcial da decomposição do comportamento de dirigir uma automóvel na cidade. De acordo com Santos *et al.* (2009) a aprendizagem da classe geral do comportamento complexo, como do exemplo dirigir um automóvel na cidade pode ser facilitada pela decomposição do mesmo em unidades mais simples de comportamentos.



Figura 1. Decomposição parcial do comportamento de dirigir um automóvel na cidade em comportamentos intermediários que o compõem. Fonte: Santos, *et al.* (2009), com adaptações.

Segundo Botomé (1996 *apud* Santos *et al.*, 2009) competências gerais, como do exemplo acima, dirigir um automóvel na cidade, abrangem classes de





**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

entes definidas como competências específicas  
eral, como ãarrancar com o carroö. Cada competência  
específica vai exigir comportamentos ou competências a serem realizadas e cada uma  
delas também será considerada uma classe de comportamentos menos abrangente do  
que constitui a competência específica. E ainda, cada competência específica vai estar  
relacionada a instrumentos e equipamentos utilizados para realizar tal competência e  
estará condicionada à procedimentos, ocasiões e condições em que a mesma deverá ser  
realizada.

Diante do que foi exposto acima, o objetivo deste trabalho foi elaborar uma  
metodologia de monitoramento das ações de capacitação de uma instituição federal de  
ensino.

## **1. Participantes**

A amostra foi composta por 26 servidores técnico-administrativos lotados em sub-unidades da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP).

Para participar da pesquisa o servidor deveria estar lotado em uma das subunidades da PROGEP, ter as suas competências mapeadas e estar ativo, ou seja, não poderia estar afastado por auxílio-doença, licença maternidade, férias ou aposentadoria.

O perfil dos participantes incluía idades entre 20 e 52 anos e escolaridade variando entre o ensino fundamental e mestrado. Dos 26 servidores entrevistados, 14 eram do sexo feminino e 12 do sexo masculino.

## **2. Ambiente de Coleta**

A coleta de dados foi realizada em 07 subunidades da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) da Universidade Federal do Pará ó UFPA, vinculadas às Diretorias de Desempenho e Desenvolvimento (DDD) e de Gestão de Pessoal (DGP). A PROGEP apresenta em sua configuração organizacional: uma Secretaria Executiva, três Diretorias, nove Coordenadorias e demais subunidades vinculadas a essas unidades.

Participaram do estudo servidores lotados nas subunidades de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT), Acompanhamento de Desempenho e Carreira (CADC), Arquivo, Assessoria Técnica da PROGEP, Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento (DDD), Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU) e Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP).



da necessidade institucional de se ter uma unidade  
ca e sistêmica na área de Gestão de Pessoal.

### **3. Instrumentos e Materiais**

#### **Mapeamento de Competências**

O mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos foi realizado em todos os campi da UFPA. Os dados provenientes deste mapeamento foram empregados para o desenvolvimento dos indicadores de desempenho.

Para mapear as competências dos servidores da UFPA foi aplicado um questionário (Anexo 1) contendo uma apresentação do projeto e seus principais objetivos, além de 12 questões descritivas relacionadas às atividades realizadas pelos servidores, aos equipamentos necessários para a execução de tais atividades, seus clientes, os critérios de qualidade para realização de suas atividades, os pontos fortes e fracos de cada servidor, suas atitudes, seus valores, além de seus desafios diários.

#### **Questionário de Avaliação de Treinamento 360° ou por múltiplas fontes**

A avaliação de treinamento foi elaborada individualmente através da criação de indicadores de comportamentais relacionados às competências ó já mapeadas - de cada servidor.

#### **Questionário de Avaliação da Metodologia de Indicadores Comportamentais**

Para avaliação da metodologia proposta neste trabalho foi elaborado um questionário (Anexo 3) com 10 questões fechadas relacionadas às diferenças e vantagens encontradas entre a metodologia de avaliação de desempenho proposta e à em vigor. Além disso, o questionário também avaliou se as orientações fornecidas pela

eficazes para a realização da avaliação. Também foi solicitada a sua opinião quanto aos indicadores criados e as

competências mapeadas, afim de verificar se os mesmos representavam a sua rotina de trabalho e poderiam avaliá-la.

Para avaliação de cada questão do instrumento foi solicitado ao participante que marcasse um  $\times$  na coluna que melhor representasse a sua opinião quanto a cada um dos itens descritos. O participante avaliou as questões a partir de uma escala intervalar, constituída de 5 pontos, sendo estes: 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-indiferente; 4-concordo e 5-concordo totalmente.

#### **4. Procedimento**

##### **Fase 1. Criação dos Indicadores de Desempenho**

A avaliação de treinamento proposta neste estudo foi composta pelas competências mapeadas dos servidores técnico-administrativos da UFPA. O conceito de competência utilizado neste projeto foi o descrito por Carbone, Brandão e Leite, (2005 *apud* Brandão et al., 2008), no qual cada competência é elaborada em função de comportamentos observáveis. Algumas competências foram agrupadas caso fossem avaliadas como sinônimas ou como conceitos complementares.

Para avaliar cada competência catalogada foi criado, manualmente, pela pesquisadora, um número de indicadores de comportamentais de desempenho. O número de indicadores variou em função da complexidade de cada competência.

O nível de complexidade da competência foi avaliado em função do detalhamento fornecido pelo participante com relação a sua atividade. Quanto mais detalhes fossem repassados pelos participantes com relação a sua rotina, maiores condições a

os indicadores. A pesquisadora teria, portanto, maiores  
na do participante, sua periodicidade, os critérios  
exigidos para a sua realização e os instrumentos utilizados no seu dia-a-dia.

A questão principal do processo de decomposição de comportamentos e classes de comportamentos está relacionada a identificação de quais unidades mais simples de comportamento deverão ser aprendidas para que o comportamento alvo, ou seja, a competência final, seja alcançada (Santos et al., 2009).

## **Fase 2. Validação dos Indicadores de Desempenho**

Antes que os indicadores comportamentais fossem aplicados, os mesmos foram submetidos à apreciação de cada gestor das subunidades participantes. Os gestores avaliaram ó semanticamente ó os indicadores comportamentais criados para cada competência mapeada. Além disso, avaliaram se as competências descritas e os indicadores criados representavam a rotina de trabalho e os critérios avaliados na realização das atividades desenvolvidas por cada servidor. E ainda, avaliaram se os indicadores foram descritos de maneira objetiva e de fácil compreensão tanto para o avaliado quanto para os avaliadores.

Cada validação foi realizada em uma reunião entre a pesquisadora e o gestor em questão. No processo de validação todas as competências mapeadas e os indicadores criados foram apresentados para o gestor e investigado, junto a ele, se as mesmas representavam, efetivamente, a rotina de trabalho e os critérios exigidos para a realização das atividades de cada servidor.

Após análise e validação dos indicadores, os mesmos foram reescritos ó quando possível - de acordo com as sugestões propostas pelos gestores das subunidades. Se, no

mento, novas objeções fossem apontadas pelo gestor  
os, os mesmos eram retirados da avaliação, para que o

instrumento avaliasse, de fato, o desempenho do servidor na sua rotina de trabalho.

### **Fase 3. Avaliação de Treinamento**

Após o mapeamento das competências, criação dos indicadores de desempenho de cada servidor e sua validação, foi aplicado um questionário listando as competências de cada servidor e os indicadores de desempenho associados a cada competência (Anexo 2).

Antes da aplicação do instrumento proposto neste estudo foi realizada, em cada unidade participante, uma apresentação de Power Point detalhando o processo de avaliação. Nesta apresentação foram descritos os objetivos e a importância de se avaliar o desempenho dos profissionais, a ferramenta proposta no estudo e o passo-a-passo para a aplicação da metodologia.

Durante a apresentação foi informado a cada participante que, quando possível, o mesmo deveria avaliar o seu próprio desempenho, o desempenho de um colega de trabalho, do seu gestor imediato e de um cliente interno. Esta avaliação consistia em avaliar, considerando um quadro de 10 ocorrências da competência geral, quantas competências foram realizadas pelo servidor da maneira descrita pelo indicador. Por exemplo, considerando a competência **Receber novos servidores**, foi investigado junto ao participante, de cada 10 vezes que o servidor desempenhou esta competência, quantas vezes esta competência foi realizada de acordo com os seguintes indicadores de desempenho: a) Fornecer todas as informações necessárias a respeito da instituição e contrato de trabalho para os novos servidores e b) Receber os novos servidores,



l de trabalho, sua equipe e suas principais atribuições.

dos indicadores gerou um valor entre 0 e 10.

## 5. Resultados e Discussão

Para a realização deste trabalho foi utilizada a ferramenta de avaliação de treinamento do tipo 360° ou por múltiplas fontes. Esta ferramenta forneceu dados de diferentes atores organizacionais a respeito do desempenho de cada servidor avaliado. Diante disso, para analisar os dados coletados foi extraída a média aritmética e o desvio padrão dos resultados das avaliações realizadas pelo próprio servidor, pelo seu chefe imediato, por um colega de trabalho e por um dos seus clientes internos. Ou seja, para obtenção do resultado da avaliação de treinamento de cada servidor foram somadas as notas dadas para cada um dos indicadores, pelos diferentes atores organizacionais, e divididas pelo número de indicadores criados.

A Tabela 2 apresenta as médias das notas recebidas por todos os 26 participantes da pesquisa em cada uma das etapas da avaliação 360 graus, bem como a média geral dessas avaliações. Dos 26 participantes da pesquisa apenas 15 foram avaliados pelos quatro atores organizacionais. Portanto, 11 participantes deixaram de ser avaliados por pelo menos um avaliador. Desses 11 participantes, quatro não foram avaliados por dois avaliadores e sete não foram avaliados por um dos atores organizacionais envolvidos no processo de avaliação.

as recebidas por todos os participantes da pesquisa em  
avaliação e média geral da avaliação de cada servidor.

Servidor	Média Geral	Colega	Auto-avaliação	Cliente	Gestor
1	-*	8,73	9,29	-	-
2	-	9,68	9,625	-	-
3	9,18	9,6	9,35	9,65	9,1
4	9,43	10	9,875	8,25	9,62
5	7,57	8	7,70	6,64	7,94
6	8,76	9	9,14	7,28	9,61
7	-	-	7,18	7,22	8,27
8	8,97	9,70	8,17	8,58	9,41
9	8,39	8,94	9,36	6,26	9
10	8,46	7,81	9,51	7,10	9,43
11	8,86	10	6,36	9,09	10
12	9,51	10	8,95	9,95	9,15
13	9,16	10	9,45	8,83	8,37
14	8,37	9,16	8,66	9,83	5,83
15	-	7,08	7,83	10	-
16	6,90	6,87	6,37	6,12	8,25
17	8,98	8	8,2	9,73	10
18	-	7,52	10	-	7,29
19	-	10	9,61	-	-
20	-	10	7,56	-	-
21	-	9,05	8,3	9,6	-
22	-	9,73	8,86	9,66	-
23	-	9,58	9,29	9,82	-
24	9,62	9,54	9,77	9,86	9,31
25	-	9,82	9,76	9,82	-
26	9,28	9,42	9,57	8,85	9,28

-Sem avaliação.

A Figura 2 apresenta as médias das notas recebidas pelos 15 participantes que concluíram todas as etapas do processo de avaliação, ou seja, foram avaliados pelos quatro atores organizacionais (colega, auto-avaliação, cliente e gestor).

Os dados da Figura 2 mostraram que 7 dos 15 participantes avaliados obtiveram as maiores médias quando foram avaliados pelos seus colegas de trabalho e quatro do total de participantes foram melhor avaliados pelos seus gestores. Quando avaliados



Participantes obtiveram as menores médias. Apenas 3 dos  
 participantes obtiveram as menores médias quando realizaram a sua auto-avaliação.

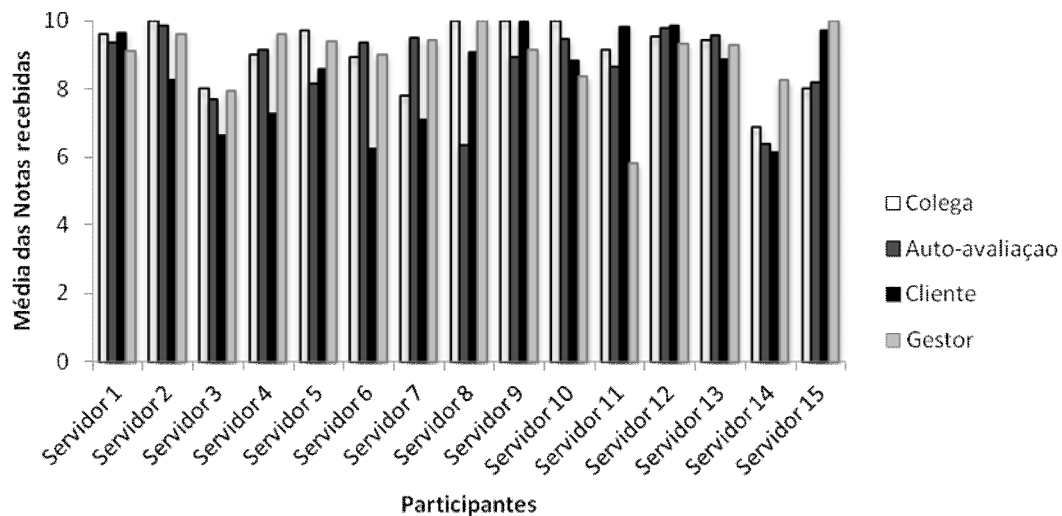


Figura 2. Média das notas dos 15 participantes que concluíram todas as etapas da pesquisa recebidas nas quatro avaliações.

A Figura 3 representa a média geral das notas recebidas pelos quatro diferentes avaliadores e o desvio padrão. A média geral das notas na avaliação por colegas de trabalho foi 9,08; a média da auto-avaliação foi 8,94; a média da avaliação por clientes, 8,33 e a média da avaliação pelos gestores foi 9,03. Pode-se perceber que há pouca diferença entre as médias das notas dadas pelos quatro avaliadores. O desvio padrão para a avaliação dos colegas foi de 0,97, o da auto-avaliação 1,13, o da avaliação dos clientes 1,38 e do desvio padrão para a avaliação realizada pelos gestores foi de 1,05. Em resumo, os dados permitem afirmar que a avaliação, nas suas diferentes etapas, produziu resultado similar. Em outras palavras, os dados das avaliações realizadas pelos gestores, pelos colegas, pelos clientes e pela auto-avaliação foram concordantes.

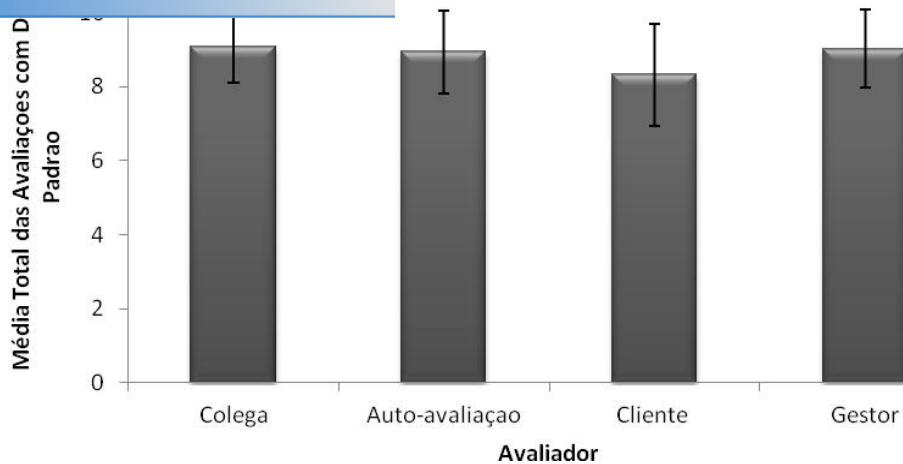


Figura 3. Média total das quatro avaliações e o desvio padrão.

Com relação aos dados obtidos através da aplicação do questionário de avaliação da metodologia, procurou-se quantificar e categorizar o resultado da avaliação, com o intuito de identificar opiniões, ideias e críticas ao novo modelo proposto de avaliação de desempenho por competências. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos com esta avaliação realizada pelos 26 participantes.

Com relação a metodologia proposta, 80,76% dos participantes concordaram ou concordaram totalmente que se trata de uma metodologia mais participativa e democrática do que a em vigência. Além disso, na opinião de 88,45% dos mesmos avaliadores a avaliação por múltiplas fontes oferece um resultado mais fidedigno a respeito do desempenho avaliado. Na opinião de 73,06% dos avaliadores as competências pelas quais foi avaliado foram mais adequadas que os fatores do instrumento de gestão do desempenho em vigência. E ainda, 80,76% dos participantes relataram que a metodologia proposta permite o reconhecimento do seu empenho, desempenho e dedicação ao trabalho.

...ões repassadas durante a aplicação da avaliação,  
... repassadas adequadamente todas as informações

relacionadas ao modelo proposto e 92,3% relataram ter tido oportunidade de esclarecer dúvidas e solicitar orientações quanto ao novo modelo de gestão do desempenho apresentado.

Quanto aos resultados produzidos pela nova metodologia de avaliação, 84,61% dos avaliadores relataram que a proposta de quantificar os indicadores baseados em competências permite uma avaliação mais objetiva do seu desempenho. Além disso, na opinião de 73,07% dos participantes as competências pelas quais foi avaliado representavam sua rotina de trabalho. E ainda, 61,53% relataram que a escala de avaliação foi adequada para avaliar as competências e o seu desempenho.

Tabela 3. Porcentagem de respostas apontadas no questionário de avaliação da metodologia proposta.

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	0	3,84%	15,38%	57,69%	23,07%
2	0	3,84%	7,69%	53,84%	34,61%
3	3,84%	7,69%	15,38%	50%	23,07%
4	0	0	23,07%	53,84%	26,92%
5	0	0	11,53%	53,84%	38,46%
6	3,84%	0	23,07%	61,53%	11,53%
7	0	0	19,23%	50%	30,76%
8	3,84%	23,07%	11,53%	53,84%	7,69%
9	0	0	15,38%	69,23%	15,38%
10	3,84%	11,53%	11,53%	50%	23,07%

neste estudo reforçam a importância de se envolver  
estor no momento da avaliação, bem como todos os

atores organizacionais que possam estar ligados direta ou indiretamente à realização das atividades do avaliado e que possam detectar seus pontos a serem desenvolvidos (Bergamini & Beraldo, 2012).

De acordo com Bergamini e Beraldo (2012) a responsabilidade pela avaliação, mesmo que geralmente assumida pelo gestor, deve ser de todos da organização. Isso significa que todos são, simultaneamente, avaliadores e avaliados dentro da instituição. No entanto, para que isso ocorra de fato, é necessário preparar as pessoas para desenvolverem o seu papel de avaliadores. Isso significa que tanto o avaliador quando o avaliado deverão estar preparados para fornecer e receber *feedback* sobre o seu desempenho para que os objetivos de desenvolvimento sejam alcançados. Caso os avaliadores, não sejam preparados adequadamente, determinados enganos podem ocorrer devido a natural predisposição das pessoas se eximirem dessa responsabilidade.

No presente estudo nem todos os participantes foram avaliados por todos os atores organizacionais porque, em alguns casos, foram encontradas dificuldades na identificação e no contato com alguns gestores e clientes. Além disso, em decorrência do próprio dinamismo da instituição, foram encontradas inconsistências nos indicadores geradas por modificações nas atribuições, na lotação ou nos cargos dos servidores depois do mapeamento de competências ou durante a própria coleta de dados.

Como mencionado anteriormente, a metodologia de avaliação proposta neste estudo foi a do tipo 360 graus baseada em indicadores de desempenho por competências. A opinião de 88,45% dos participantes quanto a esta nova metodologia confirma o que já foi descrito por Bayot (2011), Brandao *et al.* (2008), Remedio e Engelman (2009) e



**PDF Complete**  
Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

res concordam que o modelo de avaliação 360 graus é o melhor e mais eficaz dentre todos os disponíveis no mercado. Segundo eles, este modelo de avaliação fornece o maior número de informações e os dados mais fidedignos por permitir que o funcionário se auto-avaliar e seja avaliado por outros atores organizacionais.

A oportunidade do servidor se auto-avaliar tornou esta ferramenta mais democrática e participativa na opinião de 80,76% dos participantes desta pesquisa. Além disso, segundo 73,07% dos respondentes a auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar sua concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelos demais atores organizacionais. Esses dados corroboram o que os autores Remedio e Engelman (2009) e Santos e Vieira (2009) argumentam a respeito deste tipo de avaliação.

De acordo com Remedio e Engelman (2009) e Santos e Vieira (2009), a inclusão da auto-avaliação na gestão do desempenho constitui uma das principais mudanças nos métodos tradicionais de avaliação, no qual o avaliado deixa de ser um agente passivo e passa a ser um elemento ativo do processo. Além disso, ao se auto-avaliarem os servidores têm a possibilidade de identificar os seus pontos fracos, os seus pontos fortes e suas possíveis potencialidades.

Outro aspecto característico deste modelo de avaliação é a oportunidade de o servidor ser avaliado por diferentes atores organizacionais. No entanto, é de conhecimento de todos que, principalmente no que diz respeito à administração pública, por características culturais, pouco estímulo se tem para avaliar um colega de trabalho, em geral reconhecido como alguém na condição temporária de subordinado. De acordo com Bergue (2011) aspectos como o personalismo, caracterizado pela conduta orientada

e o clientelismo definido a partir da relação de troca  
es dificultadores do processo de avaliação.

Os dados deste estudo mostraram que 7 dos 15 participantes avaliados obtiveram as maiores médias quando foram avaliados pelos seus colegas de trabalho e quatro do total de participantes foram melhor avaliados pelos seus gestores, podendo sugerir a ocorrência de clientelismo, como definido por Bergue (2011).

Quando comparadas as médias das notas recebidas na auto-avaliação e na avaliação realizada pelos gestores e colegas, as maiores médias foram encontradas nas avaliações realizadas pelos gestores e colegas e apenas 3 dos 15 participantes obtiveram as maiores médias quando realizaram a sua auto-avaliação. Estudos anteriores têm apontado essa tendência.

Em estudo realizado por Freitas e Borges-Andrade (2004) avaliando o impacto do treinamento em 218 técnicos do Banco do Brasil as médias de impacto do treinamento situaram-se entre 7,39 e 4,62 na auto-avaliação e entre 8,44 e 5,37 para a heteroavaliação. Apesar das maiores médias terem sido encontradas na heteroavaliação, a análise dos dados mostrou que não houve diferença significativa entre as duas avaliações. Portanto, a auto e a heteroavaliação convergem para as mesmas conclusões.

O novo modelo de gestão de desempenho baseado em competências tem sido implantado, com sucesso, tanto em empresas privadas quanto em instituições públicas. No entanto, apesar desse modelo de gestão ter surgido formalmente na esfera federal por meio do Decreto 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006, sua implantação não é simples, já que o modelo tradicional de gestão ainda é baseado em cargos e não em competências (Bergue, 2011). A descrição dos cargos no serviço público ainda contempla a



ões, atribuições detalhadas, requisitos de investidura e e competências necessárias para o desenvolvimento

das atividades (Escola Nacional de Administração Pública [ENAP], 2009; Freitas & Jabbour, 2010; Lotta, 2002; Marconi, 2003; Pires & Macêdo, 2006).

No entanto, no momento da validação realizada pelos gestores das subunidades algumas sugestões de alterações foram apontadas por eles, como por exemplo a retirada de alguns critérios de qualidade, ou seja, de exigência das competências. A postura passiva tomada pela pesquisadora diante das sugestões, fez com que o critério metodológico de descrição da competência a partir de comportamentos esperados, ou seja, de como o indivíduo deveria realizar a competência não fosse seguido à risca. Este fato pode ter dificultado a avaliação de alguns atores organizacionais como demonstrado na Tabela 2.

## **6. Considerações Finais**

No presente estudo estabeleceu-se como um dos seus objetivos desenvolver uma metodologia para avaliar o impacto das ações de capacitação no desempenho de servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. Os resultados mostraram que 84,61% dos participantes concordaram que a proposta de quantificar os indicadores baseados em competências permitiu uma avaliação mais objetiva do seu desempenho e 61,53% dos mesmos participantes concordaram que a descrição dos itens da escala de avaliação foi adequada para avaliar as competências.

A proposta de quantificar e objetivar o processo de avaliação de desempenho após ações de capacitação se apresenta como umas das principais contribuições pretendidas com este trabalho, já que muitas limitações têm sido encontradas nos

o impacto das ações de treinamento com diferentes

Apesar dos estudos recentes na área e dos benefícios resultantes da avaliação de treinamento, esta ferramenta ainda é pouco utilizada pelas organizações. Além disso, é preciso reconhecer que o setor público possui certas peculiaridades que dificultam a utilização de ferramentas eficazes, como a avaliação por múltiplas fontes, com a mesma objetividade e aplicabilidade do setor privado (Suzuki & Gabbi, 2009).

Como foi mencionado ao longo do texto, vários modelos de avaliação estão disponíveis no mercado, cada um deles com suas vantagens e desvantagens. No entanto, quando se propõe uma nova metodologia de avaliação de treinamento é imprescindível adaptá-la às características da instituição, ao tipo e às características dos avaliados e ao nível e peculiaridades dos avaliadores para que os seus resultados sejam alcançados (Peixer, Baratto, & Carvalho, 2008).

Os resultados do presente estudo mostraram que vários desafios precisariam ser superados para que o modelo de avaliação de treinamento proposto possa ser implantado, com sucesso, em uma instituição federal de ensino. Para isso seria necessário: 1) desvincular a gestão de recursos humanos aos cargos e tarefas e vinculá-la às competências humanas; 2) utilizar ferramentas de avaliação de treinamento consistentes e objetivas capazes de avaliar as competências específicas de cada servidor; 3) inserir no processo de avaliação de treinamento um caráter mais coletivo e social, estimulando o *feedback* com o envolvimento de vários atores organizacionais; 4) utilizar os resultados da avaliação de treinamento para fins de retroalimentação do sistema e 5) sensibilizar os avaliadores e avaliados sobre a importância dos sistemas de avaliação de





**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

possíveis resistências e descrenças (Ubeda & Santos,

Considerando a carência de trabalhos na área de avaliação de treinamento por competências em órgãos públicos, os resultados do presente estudo se mostram relevantes. No entanto, sugere-se algumas reformulações para a realização de futuros trabalho para que os objetivos propostos sejam alcançados, como: 1) Que os indicadores de desempenho e os critérios de exigência das competências sejam criados em conjunto com os gestores de cada unidade, já que somente eles poderão descrever a qualidade e exigência do serviço esperado por eles; 2) As competências deverão ser validadas também pelo próprio servidor e não somente pelo gestor da área e 3) Os atores envolvidos no processo de avaliação deverão ser mapeados para que obtenha-se o maior número de informações a respeito do desempenho do avaliado.

- Amaral, R. M. (2008, Novembro). Gestão de Pessoas por competências em organizações públicas. *Anais do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, São Paulo, SP, Brasil.
- Bayot, P. C. P. (2011, agosto). Avaliação por Competência no Mundo Globalizado. Resumo publicado nos Anais do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Bergamini, C. W. & Beraldo, D. G. R. (2012). Praticando a Avaliação de Desempenho. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo, SP: Atlas, 4 ed.
- Bergue, S. T. (2011). Gestão por Competências. *Modelos de Gestão em Organizações Públicas: Teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional*. Caxias do Sul, RS: Editora EDUCS.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 7 (Número Especial), 31-43.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56 (2), 179-194.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), 08-15.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F. Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. (2008). Gestão de Desempenho por Competências:

competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360  
*Administração Pública*, 42 (5), 875-898.

Campos, N. M., Pinto, R. S., & Mello, S. P. T. (2010, dezembro). Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do instituto federal de educação, ciência e tecnologia Sul-Rio-Grandense. *Anais do X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América Del Sur*, Mar del Plata, Argentina.

Camões, M. R. S., Pantoja, M. J., & Bergue, S. T. (2010). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado*. Brasília, Df: ENAP, 2010.

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2009). *A gestão por competências. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Fundação Getúlio Vargas, 3 ed.

Decreto 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006 (2006). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. Recuperado em 29 janeiro, 2013, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm).

Escola Nacional de Administração Pública (2009). *Gestão por Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências* [Apostila do Curso Gestão por Competências]. Brasília: ENAP.

Freitas, I. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Efeitos de Treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *Revista de Administração Eletrônica*, 44 (3), 44-56.

- ... C. (2010). Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos em uma Organização Pública Paulista. *Revista de Ciências da Administração*, 12 (26).
- Gonçalves, A., & Mourão, L. (2011). A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? *Revista de Administração Pública*, 45 (2), 483-513.
- Lingham, T., Richley, B., & Rezania, D. (2006). Na evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach. *Career Development International*, 11 (4), 334-351.
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de Desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*, 1 (2), 1-12. Recuperado em 26 de julho, 2012 de [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).
- Magalhães, E. M., Oliveira, A. R., Cunha, N. R. S., Lima, A. A. T. D. C., & Campos, D. C. S. (2010). A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Revista de Administração Pública*, 44 (1), 55-86.
- Marconi, N. (2003). Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor Público. *Biblioteca Virtual Top sobre Gestión Pública*. Recuperado em 25 fevereiro, 2012 de <http://www.top.org.ar/Publicac.aspx>.
- Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2009). Good moves, mistakes and unexpected events in a initiative to improve public management in the ICT service provision at a university. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (2), 271-291.

- (2001). A Educação Continuada e (a) Capacitação na experiência. *Revista de Ciências da Administração*, 3 (5). Recuperado em 03 Abril, 2013 de <http://www.top.org.ar/Publicac.aspx>.
- Pantoja, M. J., Iglesias, M., Benevenuto, T., & De Paula, A. (2012, junho). Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. *Anais do V Congresso Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil.
- Pantoja, M. J., Lima, S. M. V., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. *Revista de Administração*, 36 (2), 46-56.
- Peixer, E., Baratto, J. S. M., Carvalho, D. S. F. (2008). *Avaliação de Desempenho do Servidor Público*. Trabalho de Especialização não publicado, Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, SC, Brasil.
- Pereira, M. F., & Marques, S. M. (2004, Setembro). A importância da Qualificação e Capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. *XXVIII ENANPAD*, Curitiba, PR, Brasil.
- Pires, J. C. S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura Organizacional em Organizações Públicas. *Revista de Administração Pública*, 40 (1), 81-105.
- Pires, A. K., Prata, C. F., Santos, D. M., Brandão, H. P., Moraes, H., Carvalho, I. M., Monteiro, J. C., Dias, J. C. E., Filho, J. V., Oliveira, M. M. S., Marques, M. I. C., Amaral, P. A., Araújo, P. B. C., Hashimoto, R., Machado, S. S., & Dantas,

Remedio, C. C., & Engelman, S. (2009, Dezembro). O Impacto da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências na Empresa Pública. *Anais do VIII Congresso Virtual Brasileiro ó Administração*. Recuperado em 18 novembro, 2011, de <http://www.convibra.com.br/2009.asp?ev=23>.

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of psychology*, 56, 571-600.

Santos, G. C. V., Kienen, N., Viecili, J., Botomé, S. P., & Kubo, O. M. (2009). Habilidades e Competências a Desenvolver na Capacitação de Psicólogos: Uma Contribuição da Análise do Comportamento para o Exame das Diretrizes Curriculares. *Interação em Psicologia*, 13 (1), 131-145.

Santos, H. R., & Vieira, F. O. (2009). O papel da Avaliação de Desempenho na Administração Pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense. *Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia*. Recuperado em 25 novembro, 2011, de <http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>.

Schikmann, R., & Crédico, R. G. (2007) . Utilização de indicadores de desempenho nos processos de avaliação de desempenho individual. In: Gonçalves. (Org.). *A construção do novo Tribunal de Justiça de São Paulo*. São Paulo: Plêiade, 2, 155-180.

Suzuki, J. A. N.; & Gabbi, L. V. B. (2009, maio). Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil.

Tasca, J. E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. *Revista de Administração Pública*, 46 (3), 647-675.

Ubeda, C. L.; & Santos, F. C. A. (2008). Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. *Revista Gestão & Produção*, 15 (1), 189-199.

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2009). Pay for performance in the public sector- benefits and (Hidden) costs. *Journal of public administration research and theory*, 20, 387-412.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

# ANEXOS





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL



MAPEAMENTO  
DE COMPETÊNCIAS  
UFPA

Olá,

Visando melhorar os procedimentos de capacitação e a oferta de cursos do CAPACIT, estamos realizando um mapeamento de competências de todos os seus servidores, sob orientação do Prof. Dr. Thiago Dias e Prof. Me. Aécio Borba. Nosso objetivo é conhecer um pouco melhor suas funções e como você realiza suas tarefas. Entretanto, para que alcancemos nossa meta, contamos com o seu auxílio respondendo às questões abaixo. Desde já agradecemos sua colaboração.

Responsável pela Entrevista: \_\_\_\_\_

:: DADOS PESSOAIS

NOME: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_ / FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

MATRICULA SIAPE:

LOTAÇÃO: \_\_\_\_\_

UNIDADE: \_\_\_\_\_

SUBUNIDADE \_\_\_\_\_

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

GRADUAÇÃO: \_\_\_\_\_

PÓS-GRADUAÇÃO: \_\_\_\_\_

Hora de Início:

<p>2) Como são executadas tais funções?</p>			
<p>3) Que manuais, documentos ou instruções você utiliza para realizar estas tarefas?</p>			
<p>4) Como você reconhece um desempenho competente em sua atividade? Que critérios de qualidade você especifica para cada uma das funções?</p>			

5) Que valores ou atitudes são necessárias para realizar bem estas funções?			
6) O que você consegue fazer bem no seu trabalho?			
7) O que você acha difícil de realizar no seu trabalho?			
8) Que cursos você acha importante cursar atualmente?			



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

e 1

Atividade 2

Atividade 3

<p>10) Como são executadas tais funções?</p>			
<p>11) Que manuais, documentos ou instruções você utiliza para realizar estas tarefas?</p>			
<p>12) Como você reconhece um desempenho competente em sua atividade? Que critérios de qualidade você especifica para cada uma das funções?</p>			

13) Que valores ou atitudes são necessárias para realizar bem estas funções?			
14) O que você consegue fazer bem no seu trabalho?			
15) O que você acha difícil de realizar no seu trabalho?			
16) Que cursos você acha importante cursar atualmente?			



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

diretores ou coordenadores de unidades

o que você julga relevante para a consecução dos objetivos  
organizacionais de sua unidade?

2) Para que a sua unidade / subunidade consiga concretizar sua missão, os servidores devem ser capazes de quê?

3) Como você reconhece o desempenho competente na sua unidade?

**Hora final:**

ção de Treinamento 360° ou por múltiplas fontes.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL

COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

IDENTIFICAÇÃO											
Nome: Servidor 1											
Matrícula SIAPE: 000000											
Cargo: TÉCNICO EM ARTES GRÁFICAS      Função: Coordenador de Cursos											
Lotação/Unidade: Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP)											
Sub-unidade: Coodenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT)											
INSTRUÇÕES											
1 – Leia atentamente cada indicador de desempenho e avalie a sua freqüência considerando um quadro de 10 ocorrências de cada competência.											
2 – Registre nas colunas a freqüência de cada indicador de desempenho que, na sua opinião, mais fielmente traduza o desempenho do servidor, após análise criteriosa e imparcial.											
EXEMPLO											
Considerando um quadro de 10 ocorrências da competência <b>“Coordenar a manutenção do prédio do Capacit, de forma que os serviços sejam realizados com agilidade”</b> , avalie quantas vezes o servidor em questão realiza esta competência de acordo com o indicador <b>“Avaliar a necessidade de manutenção do prédio do CAPACIT”</b> . Ou seja, de 10 vezes que o servidor <b>“Coordena a manutenção do prédio do CAPACIT, de forma que os serviços sejam realizados com agilidade, quantas vezes o mesmo realiza isto “avaliando a necessidade de manutenção do prédio do CAPACIT?”</b>											
Se das 10 vezes que o servidor realizou a competência <b>“Coordenar a manutenção do prédio do Capacit, de forma que os serviços sejam realizados com agilidade”</b> , ele <b>“Avaliou a necessidade de manutenção do prédio do CAPACIT”</b> por 7 vezes, então, marque na tabela abaixo a coluna referente ao número 07.											
Competência Geral: <b>“Coordenar a manutenção do prédio do Capacit, de forma que os serviços sejam realizados com agilidade”</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Indicador 1: <b>“Avaliar a necessidade de manutenção do prédio do CAPACIT”</b>											
							X				
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO											
INDICADORES DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	<b>Coordenar a manutenção do prédio do Capacit, de forma que os serviços sejam realizados com agilidade.</b>										
a	Avaliar a necessidade de manutenção do prédio do CAPACIT										
b	Comunicar às unidades competentes, Prefeitura, PROAD, DEPAD ou PROGEP, a necessidade de manutenção predial no CAPACIT										
c	Encaminhar e-mail ou memorando à Prefeitura, PROAD, DEPAD ou PROGEP formalizando a necessidade de manutenção predial no CAPACIT										
d	Providenciar certificação à unidade da PROAD formalizando a realização da manutenção no prédio do CAPACIT										
e	Supervisionar se as manutenções prediais solicitadas estão sendo realizadas no CAPACIT										
f	Supervisionar se as manutenções prediais foram realizadas de acordo com o solicitado										

**IDENTIFICAÇÃO**

Nome:

Matrícula SIAPE:

Cargo:

Lotação/Unidade: Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP)

Sub-unidade:

**INSTRUÇÕES**

- 1 – Leia atentamente cada frase afirmativa e dê a sua opinião a respeito da nova metodologia de avaliação de desempenho apresentada;
- 2 – Registre na coluna ao lado de cada frase afirmativa o conceito que melhor descreve a sua opinião a respeito da nova metodologia;
- 3 – Você deverá avaliar a metodologia seguindo uma escala do tipo intervalar, constituída de 5 pontos, variando de “1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente”.

**EXEMPLO**

Considerando a afirmativa “O novo modelo de gestão do desempenho demonstrou ser mais participativo e democrático que o modelo em vigência”. Marque um X no conceito que melhor descreva a sua opinião a respeito desta frase. Caso você **concorde totalmente** com esta frase, marque um X na última coluna que diz: “5 – concordo totalmente”. Caso você **discordo totalmente** desta frase, marque um X na primeira coluna que diz: “1- discordo totalmente”.

Itens da avaliação da metodologia	1 – Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4- Concorde	5 – Concorde totalmente
O novo modelo de gestão do desempenho demonstrou ser mais participativo e democrático que o modelo em vigência.					
A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e clientes) oferece um resultado mais fidedigno a respeito do meu desempenho.					
A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação.					
A responsável pela apresentação da nova metodologia forneceu todas as informações necessárias sobre o novo modelo de gestão do desempenho.					
A responsável pela apresentação da nova metodologia esteve disponível para esclarecer dúvidas e prestar orientações a respeito do novo modelo de gestão do desempenho.					
As competências pelas quais fui avaliado são mais adequadas que os fatores do instrumento de gestão do desempenho em vigência.					
O modelo de gestão de desempenho com foco em competências permite o reconhecimento pelo meu empenho, desempenho e dedicação ao trabalho.					





*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

A proposta de quantificar os indicadores de desempenho baseados em competências permite uma avaliação mais objetiva do meu desempenho.				
As competências pelas quais fui avaliado representam a minha rotina de trabalho.				