

## **DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA PARA AVALIAR COMPETÊNCIAS DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS**

### *DEVELOPING METHODOLOGY TO RATE THE PUBLIC WORKERS COMPETENCES IN A FEDERAL EDUCATIONAL INSTITUTION*

***Camila Carvalho Ramos\****

***Thiago Dias Costa\*\****

***Aécio Borba \*\*\****

***Grauben José Alves Assis\*\*\*\****

---

#### **RESUMO**

No contexto atual da Administração Pública, buscam-se estratégias para torná-la mais ágil e eficiente, reduzir seus custos e aumentar a satisfação dos seus usuários (FREITAS e JABBOUR, 2010; MAGALHÃES, OLIVEIRA, CUNHA, LIMA e CAMPOS, 2010). Para que as instituições públicas aperfeiçoem e desenvolvam as competências necessárias para o alcance dos seus objetivos estratégicos, é essencial a avaliação constante dos seus servidores (BENETTI, GIRARDI, DALMAU, MELO e PARRINO, 2007; SCHIKMANN e CRÉDICO, 2007). Diferentes modelos de avaliação de desempenho estão à disposição das organizações que desejam aferir a qualidade do comportamento de seus trabalhadores. No entanto, 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 e CRÉDICO, 2007). Diante disso, o objetivo do presente estudo foi desenvolver uma metodologia para avaliar as competências dos servidores de uma instituição federal de ensino superior baseada no modelo de avaliação 360°. 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 partir da decomposição comportamental, a validação dos indicadores e a aplicação

---

Manuscript first received /Recebido em : 05/02/2014 Manuscript accepted/Aprovado em: 19/11/14

\* Mestre em Teoria e Pesquisa do Comportamento vinculada a Universidade Federal do Pará (UFPA). [camilakrvalho@gmail.com](mailto:camilakrvalho@gmail.com)

\*\* Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento, vinculado à Faculdade de Psicologia da Universidade Federal do Pará (UFPA). [thiagodiascosta@gmail.com](mailto:thiagodiascosta@gmail.com)

\*\*\* Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento, vinculado à Faculdade de Psicologia da Universidade Federal do Pará (UFPA). [aecioborba@gmail.com](mailto:aecioborba@gmail.com)

\*\*\*\* Pós-Doutor pela Southern Illinois University At Carbondale, vinculado ao Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento (NTPC) da Universidade Federal do Pará (UFPA). [ggrauben@gmail.com](mailto:ggrauben@gmail.com)

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:** Avaliação de desempenho por múltiplas fontes. Indicadores de desempenho. Decomposição de competências.

## **ABSTRACT**

In the current context of public administration, is seeking strategies to make it more agile and efficient, reduce costs and increase user satisfaction (FREITAS and JABBOUR, 2010; MAGALHÃES, OLIVEIRA, CUNHA, LIMA and CAMPOS, 2010). For public institutions to further improve and develop the necessary to the achievement of its strategic goals skills is essential to constantly review their servers (BENETTI, GIRARDI DALMAU, MELO and PARRINO, 2007; SCHIKMANN and CREDICO, 2007). Different models of performance evaluation are available to organizations wishing to assess the quality of the behavior of their employees. However, some models of performance evaluation generate questions about the subjectivity of the criteria and their tendency to complacency by their evaluators (MARCONI, 2003; SCHIKMANN and CREDICO, 2007). Given this, the purpose of the present study was to develop a methodology to evaluate the public workers competences 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 through behavioral decomposition, 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.

**Keywords:** Multiple sources evaluation performance. Performance indicators. Competence decomposition.

## **1 INTRODUÇÃO**

O acelerado avanço tecnológico e o ambiente dinâmico das organizações têm obrigado as instituições públicas repensarem o seu atual modelo de gestão. As discussões nessa área se propõem a buscar estratégias que possam tornar as organizações públicas mais ágeis e eficientes, reduzir seus custos e aumentar a satisfação dos seus usuários (FREITAS e JABBOUR, 2010; MAGALHÃES et al., 2010).

Para que as instituições públicas aperfeiçoem e desenvolvam as competências necessárias para o alcance dos seus objetivos estratégicos, é essencial a avaliação constante dos seus servidores. Com avaliação, é possível identificar necessidades de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, além de analisar os pontos fortes e fracos de cada avaliado (BENETTI et al., 2007; SCHIKMANN e CRÉDICO, 2007).

Apesar da sua incontestável relevância para a gestão estratégica de pessoas, 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 e CRÉDICO, 2007). Geralmente, nas instituições públicas, 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 considerados fatores sem definição ou definidos de maneira pouco clara. Além disso, esses indicadores de desempenho 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.

Diante disso, o objetivo do presente artigo foi desenvolver uma metodologia para avaliar as competências dos servidores da Universidade Federal do Pará (UFPA), baseada no modelo de avaliação de desempenho por múltiplas fontes. O modelo de avaliação por múltiplas fontes baseado em competências se propõe a diminuir a subjetividade do processo de avaliação - através da criação de indicadores de desempenho baseados em competências comportamentais, no qual as competências são definidas a partir de comportamentos observáveis - e aumentar a quantidade e precisão das informações coletadas, a partir da participação de um número maior de atores organizacionais envolvidos no processo de trabalho (REMEDIO e ENGELMAN, 2009).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O Modelo de Gestão por Competências e sua Implantação na UFPA

A Política e as Diretrizes que norteiam o Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal (Decreto nº 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006) foram instituídas 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 referido Decreto, é a implantação do modelo de gestão por competências na administração pública federal.

O modelo de gestão baseado em competências tem sido implantado por inúmeras organizações com o objetivo de planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos seus diferentes níveis, competências imprescindíveis para a obtenção das metas organizacionais (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; CARBONE, BRANDÃO, LEITE e VILHENA, 2009). No modelo definido pelo decreto, competências são definidas como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias *ao desempenho* das funções dos servidores, visando ao alcance *dos objetivos da instituição*” (BRASIL, 2006, p. 1,

grifos nossos). Destacamos na definição a questão que as competências são expressas a partir do desempenho dos servidores – e, portanto, de seu *comportamento* no ambiente de trabalho.

O modelo de gestão por competências propõe a identificação e 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 e BAHRY, 2005). O gerenciamento e a redução das lacunas de competências está condicionado ao mapeamento das competências essenciais para o alcance dos objetivos institucionais (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

No entanto, de acordo com Amaral (2008); Pantoja, Iglesias, Benevenuto e De Paula (2012), este novo modelo de gestão ainda enfrenta dificuldades para sua implantação no contexto público, tais como: 1) rigidez imposta pela legislação; 2) cultura característica do serviço público brasileiro; 3) insegurança quanto à sua aplicação e eficácia gerada pelo fato desse modelo ser recente e complexo e 4) foco em cargos e descrição de responsabilidades em detrimento das competências.

A implantação de um modelo de competências começa pelo mapeamento destas dentro da organização. Assim, 832 servidores técnico-administrativos da UFPA tiveram suas competências mapeadas no ano de 2012. O mapeamento foi o primeiro passo para o processo de implantação do modelo de gestão por competências na instituição (COSTA e ALMEIDA JUNIOR, 2013).

O projeto de mapeamento foi dividido em 3 fases. A primeira fase consistiu de uma pesquisa documental, investigando a estratégia organizacional da instituição e de cada uma das suas unidades a fim de identificar suas competências transversais. Na segunda fase, foram identificadas as competências de 832 servidores técnico-administrativos a partir de entrevistas, englobando trabalhadores lotados em todos os cargos da instituição. Na terceira fase, as competências dos servidores foram avaliadas por eles e por seus gestores com o objetivo de identificar a lacuna entre o desempenho do indivíduo e o necessário para a consecução dos objetivos da organização como um todo e de cada unidade em particular (COSTA e ALMEIDA JUNIOR, 2013).

O projeto de mapeamento de competências foi finalizado no período de um ano. Todos os cargos existentes na UFPA tiveram suas competências descritas. Foram identificadas, ao todo, 31 competências individuais na instituição. Com esses dados, foi possível identificar as lacunas de competências que darão suporte, futuramente, às ações de capacitação da instituição (COSTA e ALMEIDA JUNIOR, 2013).

## **1.2 O Subsistema Avaliação de Desempenho por Competências**

O sistema de avaliação de desempenho surgiu em algumas universidades americanas na década de 70, com os alunos avaliando os seus próprios professores. Este instrumento chegou ao Brasil somente na década de 90. No entanto, hoje em dia, este método é utilizado por diversas organizações, como instrumento de aumento de produtividade e de crescimento profissional (BAYOT, 2011).

Gilbert (1978 apud BRANDÃO et al., 2008) descreve que o desempenho humano é expresso em função dos comportamentos ou competências que a pessoa manifesta no ambiente de trabalho e pelas suas conseqüências, em termos de realizações e resultados. Segundo Brandão e Guimarães (2001), o desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências. Portanto, de acordo com Santos (2001), o profissional demonstra deter determinada competência em função da adoção de certos padrões comportamentais observáveis no ambiente de trabalho.

A avaliação de desempenho por competências busca identificar, de um lado, as competências já presentes no comportamento do avaliado e, de outro, possíveis *gaps* (lacunas) de competências do profissional avaliado. Essas lacunas podem orientar o planejamento das ações de capacitação e a direção dos investimentos para o desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento dos objetivos organizacionais (BRANDÃO, 2012).

De acordo com Rabaglio (2010), este modelo de avaliação proporciona clareza e objetividade ao desempenho real e esperado do profissional, para que, com isso, um plano de ação possa ser definido entre líder e liderado, com o objetivo de alcançar o perfil ideal e desempenho compatível com as expectativas da instituição. Ainda de acordo com Rabaglio, este método de avaliação proporciona o autoconhecimento, autodesenvolvimento, autocrítica e melhoria contínua, que estimula na organização o seu planejamento estratégico, o foco e a objetividade, capaz de estreitar a relação entre líder e liderado, promove o planejamento de metas de desenvolvimento em conjunto e estabelece compromisso de desenvolvimento a ser administrado durante o período.

Diante do que foi dito, o modelo de avaliação de desempenho por competências se mostra promissor para a diminuição da subjetividade encontrada em algumas formas de avaliação de desempenho através da criação de indicadores de desempenho baseados em competências comportamentais, no qual as competências são definidas a partir de comportamentos observáveis (REMEDIÓ e ENGELMAN, 2009).

### 1.3 Avaliação de Desempenho por Múltiplas Fontes ou 360°

Existem diferentes modelos de avaliação de desempenho à disposição das organizações que desejam aferir a qualidade do comportamento de seus trabalhadores. De acordo com Bergamini e Beraldo (1988 apud SANTOS e VIEIRA, 2009), a escolha do modelo de avaliação depende, diretamente, do tipo e validade dos dados que se espera obter. Os dados obtidos a partir da avaliação deverão contribuir para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados.

Apesar da sua relevância para a gestão estratégica de pessoas, 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 e CRÉDICO, 2007). Há falta de descrições precisas do comportamento a ser avaliado, de forma que a atribuição de uma nota ou conceito depende de critérios definidos por cada avaliador pessoalmente (por exemplo, o que se entende por um desempenho “bom”). Assim, o processo de avaliação acaba atravessado de questões pessoais como o relacionamento interpessoal entre avaliador e avaliado. Além desses problemas, a avaliação de desempenho encontra 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 e BERGUE, 2010).

Entre os vários modelos de avaliação disponíveis no mercado, destacam-se: 1) Avaliação Direta Praticada pela liderança Imediata: a responsabilidade de avaliar é atribuída somente à liderança imediata, que assume o compromisso de emitir parecer sobre todos os seus subordinados; 2) Avaliação por Objetivo: avalia os fins sem o compromisso de avaliar os meios utilizados para atingir

os fins; 3) Avaliação Conjunta Praticada pelo Avaliador e Avaliado: realizada em conjunto entre avaliador e avaliado, sendo utilizada pelos dois lados ao mesmo tempo, discutida e consensualizada; 4) Autoavaliação: Participação ativa do avaliado sobre sua performance e desenvolvimento, cabendo a ele mesmo fazer o julgamento sobre o seu desempenho; 5) Avaliação 360 graus: A responsabilidade sobre a avaliação do funcionário é dividida entre os diversos atores envolvidos no processo de trabalho: o próprio avaliado, o seu gestor, os seus clientes e seus pares (BAYOT, 2011).

A avaliação de desempenho pode envolver diferentes tipos de indicadores. Em alguns casos, podem ser avaliados indicadores amplos ou genéricos, como, por exemplo, “Desempenho no Trabalho” ou “Cumprimento de Metas”, avaliado em insuficiente, regular ou bom. Uma outra forma de aferir a qualidade do trabalho e por uma Avaliação de Desempenho por Competências. Esta seria o processo de conduzir os colaboradores para atingir as metas e os objetivos da organização através de suas competências individuais. Este método permite a identificação das competências presentes na organização e as que deverão ser desenvolvidas para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (BAYOT, 2011).

Para uma Avaliação por Competências, dentre os modelos de avaliação de desempenho apresentados, merece destaque o modelo de avaliação de desempenho 360° ou por múltiplas fontes. Segundo Brandão (2012) e Brandão, Zimmer, Pereira, Marques, Costa, Carbone e Almada (2008), a avaliação realizada por múltiplas fontes favorece a obtenção de um diagnóstico mais rico e preciso de competências.

Bayot (2011); Brandão et al. (2008); Remedio e Engelman (2009) e Santos e Vieira (2009) concordam que o modelo de avaliação 360° é o modelo mais eficaz dentre todos os disponíveis no mercado. De acordo com estes autores, este modelo de avaliação fornece o maior número de informações e os dados mais fidedignos por permitir que o funcionário se autoavale e seja avaliado por outros atores organizacionais, como: subordinados, superiores, pares, fornecedores, clientes internos e externos.

O envolvimento de um número maior de atores organizacionais no processo avaliativo permite que os envolvidos compartilhem a responsabilidade pelo processo e por eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações dos demais (BRANDÃO et al., 2008).

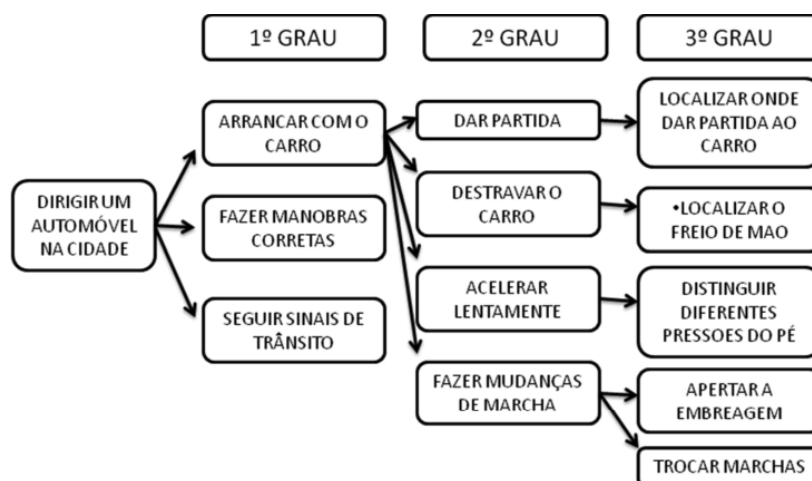
#### **1.4 Processo de decomposição de Comportamentos**

De acordo com Santos, Kienen, Viécili, Botomé e Kubo (2009), cada competência 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 comportamental*.

O primeiro passo para o processo de decomposição é a definição da competência a ser desempenhada pelo trabalhador, chamada aqui de *competência final*. Essa competência deve ser definida de acordo com (1) as atribuições do trabalhador e (2) os objetivos estratégicos da organização. Definida a competência, identificam-se quais comportamentos compõem (ou devem ser emitidos) para que essa competência final seja alcançada. Esses comportamentos serão compreendidos como uma decomposição em primeiro

grau. Dependendo da complexidade desses comportamentos, eles mesmos podem ser decompostos em suas formas mais simples, gerando uma decomposição em segundo grau. O procedimento pode ser, então, repetido tantas vezes quantas forem necessárias para a identificação das classes mais simples de comportamento que possam ser aprendidas pelo trabalhador (SANTOS et al., 2009). A Figura 1 apresenta a descrição parcial da decomposição do comportamento de “dirigir um automóvel na cidade”. De acordo com Santos et al. (2009), a aprendizagem da classe geral do comportamento complexo pode ser facilitada pela sua decomposição 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.

Ao aferir a ocorrência dos comportamentos intermediários, é possível realizar uma medida objetiva da ocorrência da competência descrita. Tal processo, portanto, pode ser útil para a avaliação do desempenho dos trabalhadores de forma mais precisa e menos subjetiva que indicadores amplos ou genéricos.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 Participantes

Participaram do estudo 26 servidores técnico-administrativos, sendo 14 do sexo feminino e 12 do sexo masculino, lotados em 07 subunidades da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (Progep) de uma universidade federal brasileira, com idades entre 20 e 52 anos e escolaridade variando entre o ensino fundamental e o mestrado. Para participar da pesquisa, o servidor deveria estar lotado em uma das subunidades da Progep, não podendo estar afastado por auxílio-doença, licença maternidade, férias ou aposentadoria.

#### 3.2 Ambiente de Coleta

A coleta de dados foi realizada em 07 subunidades da Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (Progep). São elas: 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).

### **3.3 Instrumentos e Materiais**

Foram utilizadas uma lista de competências produzidas pelo mapeamento; um questionário de Avaliação de Desempenho 360°, contendo descrições de competências decompostas em comportamentos intermediários; e um questionário de avaliação com 10 questões fechadas relacionadas às vantagens encontradas na nova metodologia de avaliação.

O questionário de avaliação da metodologia, além de avaliar a metodologia proposta, também avaliou as orientações fornecidas durante a avaliação, bem como a adequação dos indicadores criados e das competências mapeadas em relação à rotina de trabalho. Para avaliar cada questão deste instrumento, foi solicitado ao participante que marcasse um “X” na coluna que melhor representasse a sua opinião quanto aos itens relacionados. 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”.

### **3.4 Procedimento**

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

Para avaliar cada competência catalogada, foram criados indicadores comportamentais de desempenho. Os indicadores foram criados a partir da decomposição das competências mapeadas em unidades mais simples de comportamento. 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. Segue abaixo um exemplo para ilustrar o processo de decomposição de competências complexas em unidades mais simples de comportamento – indicadores comportamentais de desempenho.

Com o objetivo de facilitar a aprendizagem da competência geral “Coordenar a manutenção do prédio do Capacit, de forma que os serviços sejam realizados com agilidade”, subdividiram-na em: 1) Avaliar a necessidade de manutenção do prédio do Capacit; 2) Encaminhar e-mail ou memorando à Prefeitura, Proad, Depad ou Progep, formalizando a necessidade de manutenção predial do CAPACIT; 3) Providenciar certificação à unidade da Proad, formalizando a realização da manutenção no prédio do Capacit; 4) Supervisionar se as manutenções prediais solicitadas estão sendo realizadas no Capacit e 5) Avaliar se as manutenções prediais foram realizadas de acordo com o solicitado.

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

Antes que os indicadores comportamentais fossem aplicados, eles foram submetidos à apreciação de cada gestor das subunidades participantes. No processo de validação, o gestor avaliou se: 1) os indicadores criados representavam bem a rotina de trabalho do servidor e 2) 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 entrevista com o gestor em questão.

Após análise e validação dos indicadores, esses foram reescritos, quando necessário, de acordo



com as sugestões propostas. Se, no momento da aplicação do instrumento, novas objeções fossem apontadas pelo gestor com relação aos indicadores criados, eles eram retirados da avaliação para evitar interferência negativa de falha na descrição dos indicadores sobre o processo de avaliação.

### Fase 3. Avaliação de Desempenho por Competências

Após a validação dos indicadores, foi aplicado um questionário listando as competências de cada servidor e os indicadores de desempenho associados a elas. Esta avaliação consistia em aferir, considerando um quadro de 10 ocorrências dos comportamentos descritos, quantos comportamentos intermediários foram emitidos pelo servidor da maneira descrita pelo indicador. Por exemplo, considerando a competência “**Coordenar a manutenção do prédio do Capacit, de forma que os serviços sejam realizados com agilidade**”, foi investigado junto ao participante de cada 10 vezes que o servidor desempenhou esta competência, quantas vezes ocorreu o comportamento “Avaliando a necessidade de manutenção do prédio do Capacit”. Neste caso, a avaliação de cada um dos indicadores gerou um valor entre 0 e 10.

Esse procedimento de avaliação foi aplicado em diferentes atores organizacionais: uma auto-avaliação do servidor, na avaliação desse servidor pelo seu usuário, pelo seu cliente e na avaliação pelo gestor, constituindo um modelo de avaliação 360°. O cliente, no caso, foi identificado como um cliente interno à organização, visto que a unidade analisada tratava-se de uma unidade administrativa da instituição. O critério para a definição do cliente, portanto, foi a de que ele deveria ser *externo à unidade* analisada.

## 4 RESULTADOS

Cada competência mapeada foi decomposta em unidades mais simples de comportamento denominadas indicadores de desempenho comportamentais. Segue abaixo o resultado da decomposição da competência “Atender ao público pessoalmente” comum a 6 dos 15 participantes mapeados em 360°.

**Figura 2 – Decomposição da competência “Atender ao público pessoalmente”, em indicadores de desempenho comportamentais.**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO											
INDICADORES DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1</b>	<b>Atender ao público pessoalmente</b>										
<b>a</b>	<b>Esclarecer quaisquer dúvidas dos novos servidores referentes à UFPA e unidade na qual será lotado</b>										
<b>b</b>	<b>Atender ao público fornecendo todas as informações solicitadas de forma clara e objetiva</b>										
<b>c</b>	<b>Atender ao público com educação e cortesia</b>										

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados obtidos a partir da decomposição de competências em indicadores de desempenho comportamentais permitiram uma avaliação objetiva a respeito do desempenho dos participantes.

A tabela 1 apresenta as médias dos índices (de 1 a 10) obtidos por todos os 26 participantes da pesquisa em cada uma das etapas da avaliação 360°, bem como a média geral dessas avaliações. Dos 26 participantes da pesquisa, apenas 15 foram avaliados pelos quatro atores organizacionais, por limitações de disponibilidade dos servidores que não puderam ser contornadas durante a coleta de dados.

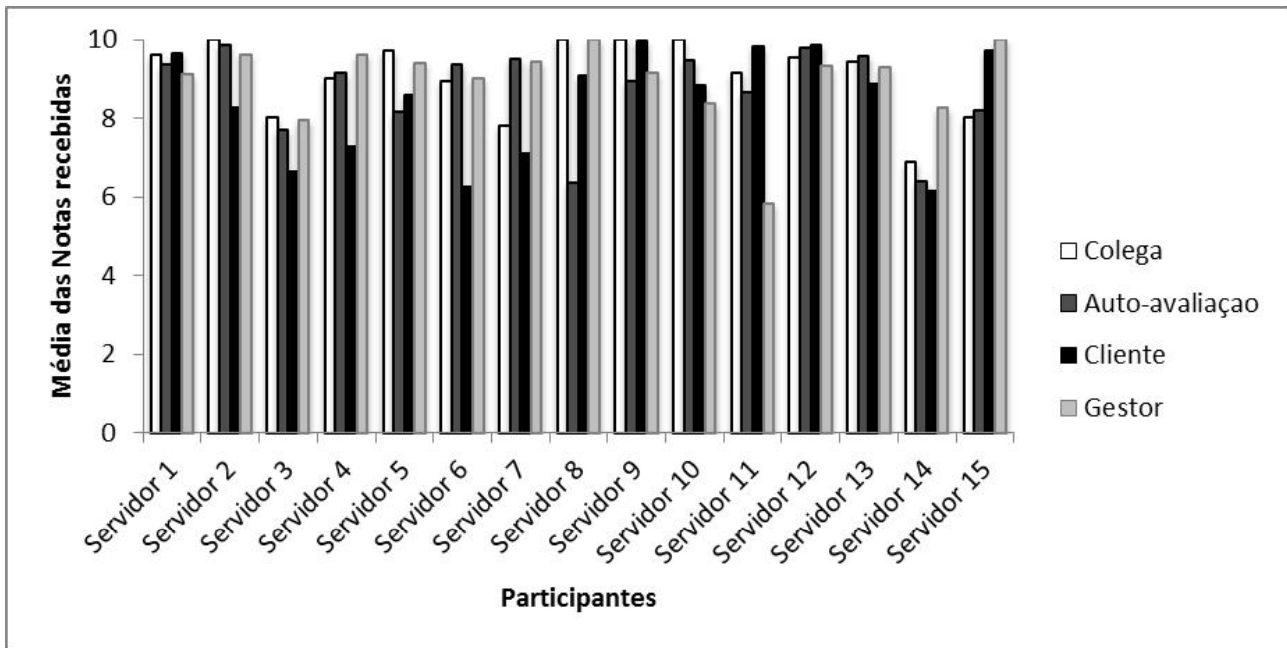
**Tabela 1 – Médias dos índices (de 1 a 10) obtidos por todos os participantes da pesquisa em cada uma das quatro etapas de avaliação e média geral da avaliação de cada servidor.**

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

**Nota: “-” = sem avaliação.**

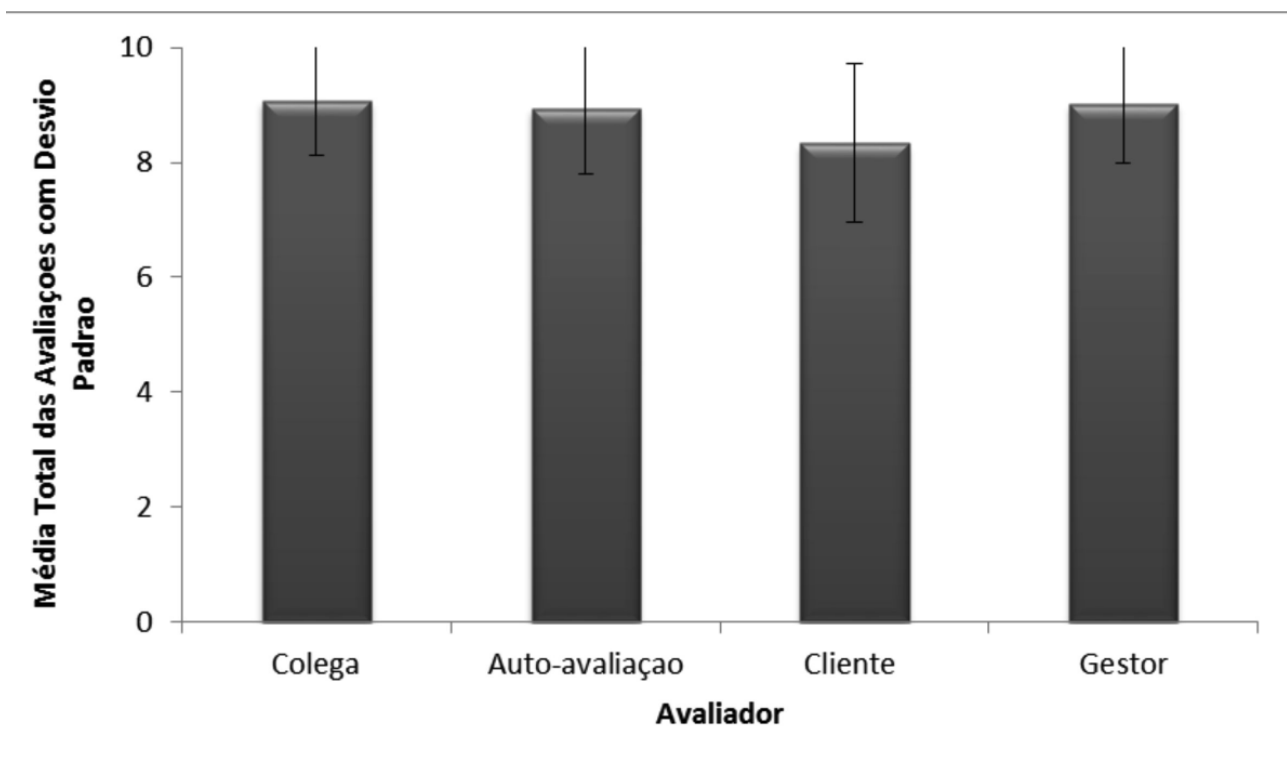
O gráfico 1 apresenta as médias dos índices alcançados pelos 15 participantes que concluíram todas as etapas do processo de avaliação, ou seja, foram avaliados pelos quatro atores organizacionais (colega, autoavaliação, cliente e gestor). Dos 15 participantes, 7 foram melhor avaliados pelos seus colegas de trabalho e 4 pelos seus gestores. As menores médias foram resultantes das avaliações dos clientes e da autoavaliação.

**Gráfico 1 – Média dos índices alcançados nas quatro avaliações pelos 15 participantes que concluíram todas as etapas da pesquisa.**



O gráfico 2 representa a média geral dos índices atribuídos pelos quatro diferentes avaliadores e o desvio padrão. A média geral dos índices na avaliação por colegas de trabalho foi 9,08 (DP = 0,97); a média da autoavaliação foi 8,94 (DP = 1,13); da avaliação por clientes foi 8,33 (DP = 1,38) e da avaliação pelos gestores foi 9,03 (DP = 1,05). Percebe-se pouca diferença entre as médias geradas pelas quatro diferentes fontes de avaliação.

**Gráfico 2 – Média total das quatro avaliações e o desvio padrão.**



A tabela 2 apresenta os resultados obtidos com a aplicação, aos 26 participantes, do questionário de avaliação da metodologia proposta.

**Tabela 2 – Porcentagem de respostas apontadas no questionário de avaliação da metodologia proposta.**

Itens da avaliação da metodologia	1 – Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Indiferente	4- Concordo	5 – Concordo totalmente
<b>O novo modelo de gestão do desempenho demonstrou ser mais participativo e democrático que o modelo em vigência.</b>	0	3,84%	15,38%	57,69%	23,07%
<b>A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e clientes) oferece um resultado mais fidedigno a respeito do meu desempenho.</b>	0	3,84%	7,69%	53,84%	34,61%
<b>A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação.</b>	3,84%	7,69%	15,38%	50%	23,07%
<b>A responsável pela apresentação da nova metodologia forneceu todas as informações necessárias sobre o novo modelo de gestão do desempenho.</b>	0	0	23,07%	53,84%	26,92%
<b>A responsável pela apresentação da nova metodologia esteve disponível para esclarecer dúvidas e prestar orientações a respeito do novo modelo de gestão do desempenho.</b>	0	0	11,53%	53,84%	38,46%
<b>As competências pelas quais fui avaliado são mais adequadas que os fatores do instrumento de gestão do desempenho em vigência.</b>	3,84%	0	23,07%	61,53%	11,53%

*continua...*

continuação Tabela 2

<b>O modelo de gestão de desempenho com foco em competências permite o reconhecimento pelo meu empenho, desempenho e dedicação ao trabalho.</b>	0	0	19,23%	50%	30,76%
<b>A descrição dos itens da escala de avaliação foi adequada para avaliar as competências e o meu desempenho.</b>	3,84%	23,07%	11,53%	53,84%	7,69%
<b>A proposta de quantificar os indicadores de desempenho baseados em competências permite uma avaliação mais objetiva do meu desempenho.</b>	0	0	15,38%	69,23%	15,38%
<b>As competências pelas quais fui avaliado representam a minha rotina de trabalho.</b>	3,84%	11,53%	11,53%	50%	23,07%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para 80,76% dos participantes, a metodologia proposta é mais participativa e democrática. Além disso, para 88,45%, a avaliação por múltiplas fontes oferece um resultado mais fidedigno a respeito do desempenho avaliado. Para 73,06% dos participantes, as competências pelas quais foram avaliados foram mais adequadas que os fatores do instrumento institucional de gestão do desempenho em vigência. Adicionalmente, 80,76% dos participantes relataram que a metodologia proposta permite o reconhecimento do seu empenho, desempenho e dedicação ao trabalho.

Segundo 80,76% dos participantes, todas as informações relacionadas ao modelo de avaliação proposto foram repassadas adequadamente e 92,3% relataram ter tido oportunidade de esclarecer dúvidas e solicitar orientações quanto ao novo modelo de gestão do desempenho apresentado. Para 84,61% dos participantes, a proposta de quantificar os indicadores baseados em competências permitiu uma avaliação mais objetiva do seu desempenho. Além disso, 73,07% dos participantes apontaram que as competências pelas quais foram avaliados representavam sua rotina de trabalho. Ainda, 61,53% relataram que a escala de avaliação foi adequada para avaliar as competências e o seu desempenho.

## 1 DISCUSSÃO

Os resultados encontrados neste estudo confirmam a adequação e eficiência da combinação entre o método 360° e a decomposição de competências na avaliação de desempenho e encorajam o uso da gestão por competências na administração pública. Os dados demonstram que o modelo de decomposição comportamental é uma ferramenta útil por representar a rotina dos participantes e tornar objetiva a análise dos dados. Além disso, a metodologia aqui apresentada confirma o que já foi descrito por diversos autores, como Bayot (2011); Brandão, 2012; Brandão et al. (2008); Remédio e Engelman (2009); Santos e Vieira (2009). Esses autores concordam que o modelo de avaliação 360° é

o modelo 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.

Embora a responsabilidade pela avaliação de desempenho seja em várias organizações relacionada apenas ao gestor, nas últimas décadas outros atores organizacionais foram incluídos nesse processo, como colegas de trabalho e, até mesmo, clientes (BRANDÃO, 2012). Tal mudança contribui com a precisão da avaliação, por incluir diferentes perspectivas e minimizar o efeito de variáveis subjetivas no processo.

De acordo com Brandão (2012), a avaliação realizada por diversas fontes gera informações mais ricas e estimativas mais precisas sobre as competências das pessoas. Os dados encontrados no presente estudo, no qual 53,84% dos participantes concordaram que a avaliação por múltiplas fontes ofereceu um resultado fidedigno a respeito do seu desempenho, apontam que essa percepção é compartilhada também pelos trabalhadores da organização, que se sentem parte do processo.

Uma outra contribuição a ser discutida no procedimento aqui apresentado foi a definição de indicadores por meio da decomposição comportamental. Tal metodologia permitiu uma definição clara de que comportamentos estavam sendo avaliados, permitindo maior precisão na avaliação pelos atores organizacionais. Com a decomposição, poucas inconsistências nos indicadores foram detectadas no momento da avaliação, já que descreviam os comportamentos emitidos no ambiente de trabalho de forma simplificada. A maioria das mudanças necessárias identificadas pelos servidores nos indicadores durante o processo de validação (fase 2) ou aplicação (fase 3) foram determinadas por modificações nas atribuições, na lotação ou nos cargos dos servidores, ocorridas depois do mapeamento de competências ou durante a própria coleta de dados.

A maioria dos participantes considerou que a autoavaliação tornou a ferramenta aqui utilizada mais democrática e se constituiu uma forma prática de manifestar sua concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelos demais atores organizacionais. Esses dados corroboram o que Remedio e Engelman; Santos e Vieira (2009) argumentam a respeito deste tipo de avaliação. De acordo com esses autores, a inclusão da autoavaliação na gestão do desempenho constitui uma das principais mudanças nos métodos tradicionais de avaliação, em que o avaliado deixa de ser um agente passivo e passa a ser um elemento ativo do processo. Além disso, ao se autoavaliarem, os servidores têm a possibilidade de identificar os seus pontos fracos, os seus pontos fortes e suas possíveis potencialidades.

Na administração pública, por características culturais, pouco estímulo é dado para avaliar um colega de trabalho, em geral reconhecido como alguém na condição temporária de subordinado (BERGUE, 2011). De acordo com Bergue (2011), aspectos como o personalismo, caracterizado pela conduta orientada pelas dimensões pessoal e afetiva, e o clientelismo, definido a partir da relação de troca de favores, podem ser alguns fatores dificultadores do processo de avaliação. O fato de sete dos quinze participantes terem sido melhor avaliados pelos seus colegas de trabalho e quatro pelos seus gestores pode sugerir a ocorrência de algum nível de personalismo e clientelismo, como definidos por Bergue (2011).

Apesar da dificuldade encontrada em avaliar o desempenho das pessoas nas diferentes esferas organizacionais, a investigação deve ser feita para que o bom desempenho seja estimulado e o mau desempenho corrigido. No entanto, é preciso reconhecer que o setor público possui certas peculiaridades que dificultam a utilização de ferramentas eficazes, como a avaliação de desempenho por múltiplas fontes, com a mesma objetividade e aplicabilidade do setor privado (SUZUKI e GABBI, 2009).

Portanto, ao propor novas metodologias de avaliação de desempenho, 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 e CARVALHO, 2008).

## 2 CONCLUSÃO

A proposição de uma forma de quantificar e objetivar o processo de avaliação de desempenho com base na gestão por competências é umas das principais contribuições do presente trabalho, já que muitas limitações têm sido encontradas nos estudos que se propõem a avaliar o desempenho do servidor – antes e após as ações de treinamento – com diferentes ferramentas de avaliação.

Os resultados do presente estudo mostraram que vários desafios precisam ser superados para que o modelo de avaliação de desempenho aqui proposto possa ser implantado com sucesso e de forma ampla em instituições públicas. Para isso seria necessário: 1) desvincular a gestão de recursos humanos do foco em cargos e tarefas e vinculá-la às competências humanas; 2) utilizar ferramentas de avaliação de desempenho consistentes e objetivas capazes de avaliar as competências específicas de cada servidor; 3) inserir, no processo de avaliação de desempenho, um caráter mais coletivo e social, estimulando o *feedback* com o envolvimento de vários atores organizacionais; 4) utilizar os resultados da avaliação de desempenho antes e após as ações de treinamento para fins de retroalimentação do sistema e 5) sensibilizar os avaliadores e avaliados sobre a importância dos sistemas de avaliação a fim de amenizar possíveis resistências e descrenças.

Encoraja-se pesquisa subsequente sobre este tema, com atenção às seguintes diretrizes: 1) criação de indicadores de desempenho e critérios de exigência das competências em conjunto com os gestores de cada unidade, já que somente eles poderão descrever a qualidade e exigência do serviço esperado por eles; 2) validação das competências também pelo próprio servidor e não somente pelo gestor da área e 3) avaliação das competências por todos os atores organizacionais envolvidos no processo para que se obtenha o maior número de informações a respeito do desempenho do avaliado.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Roniberto. Gestão de Pessoas por competências em organizações públicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo.

BAYOT, Paula Cristina Porto. Avaliação por Competência no Mundo Globalizado. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo, 2011.

BENETTI, Kelly Cristina; GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; MELO, Pedro Antônio; PARRINO, Maria Del Carmen. Avaliação de Desempenho por Competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico Terapêutico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 179-198, set./dez. 2007.

BERGUE, Sandro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Editora EDUCS, 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena. Aplicações do Mapeamento de Competências à Gestão de Pessoas. In: \_\_\_\_\_. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Editora Atlas, 2012. p. 70-99.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./ jun. de 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan./mar.2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, *o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.* **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008.

BRASÍLIA (Distrito Federal). Decreto 5.707, de 23 de Fevereiro de 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. Disponível em: [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). Acesso em: 29 jan. 2013.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado.** Brasília: ENAP, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2009.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JUNIOR, João Cauby. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília, 2013.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 163-188, 2010.

MAGALHÃES, Elenice M.; OLIVEIRA, Adriel R.; CUNHA, Nina R. S.; LIMA, Afonso A. T. D. C.; CAMPOS, Daniela C. S. 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**, v. 44, n.1, p. 55-86, 2010.

MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor Público. **Biblioteca Virtual Top sobre Gestão Pública.** Disponível em: <<http://www.top.org.ar/Publicac.aspx>>. Acesso em: 25 fev. 2012.

PANTOJA, Maria Julia; IGLESIAS, Marcia; BENEVENUTO, Renata; DE PAULA, Arlete. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da



capacitação por competências na administração pública federal. In: CONGRESSO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA, 5., 2012, Brasília. **Anais...** Brasília, 2012.

PEIXER, Élcio; BARATTO, Jussara Salete May; CARVALHO, Desiree de Souza Freccia de. **Avaliação de Desempenho do Servidor Público**. Trabalho de Especialização (Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, set. 2008.

PIRES, Alexandre K.; PRATA, César F.; SANTOS, Delor M.; BRANDÃO, Hugo P.; MORAES, Humberto; CARVALHO, Isamir. M.; MONTEIRO, João C.; DIAS, Joelma C.; E. FILHO, José V.; OLIVEIRA, Márcia M. S.; MARQUES, Maria I. C.; AMARAL, Paulo A.; ARAÚJO, Priscilla B. C.; HASHIMOTO, Rosa; MACHADO, Sonisley S.; DANTAS, Vera C. **Gestão por competências em organizações do governo**. Fundação Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. Modelos de Avaliação mais praticados no mercado e seus contextos. In: \_\_\_\_\_. **Avaliação por competências: ferramenta da remuneração ou de desenvolvimento?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. p. 11-32.

REMEDIO, Carolina Caldas; ENGELMAN, Selda. O impacto da avaliação de desempenho com foco em competências na empresa pública. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7., 2009.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 36, n.2, p.25-32, abr./jun.2001.

SANTOS, Glauce Carolina Vieira. Competências a desenvolver na capacitação de psicólogos: uma contribuição da análise do comportamento para o exame das diretrizes dos; KIENEN, Nádia; VIECILI, Juliane; BOTOMÉ, Silvio Paulo; KUBO, Olga Mitsue. “Habilidades” e “Curriculares. **Interação em Psicologia**. Curitiba, v. 13, n. 1, p.131-145, jan./jun. de 2009.

SANTOS, Heriana Robaina dos; VIEIRA, Fernando de Oliveira. O papel da avaliação de desempenho na administração pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense. In: SIMPÓSIO EM EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2009. **Anais...SEGET**, 2009.

SCHIKMANN, Rosana; CRÉDICO, Rosângela Gamba. 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, v. 2, p. 155-180, 2007.

SUZUKI, Juliana Akiko Noguchi; GABBI, Ligia Vilas Boas. Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil. In: CONGRESSO CONSAD DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2009.