

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

PERFORMANCE EVALUATION OF TECHNICAL ADMINISTRATIVE STAFF OF A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Rosane Cristina Piedade Tamada¹
Isabel Cristina Kowal Olm Cunha²

RESUMO

Este artigo teve como objetivo mapear competências através da aplicação de instrumento de autoavaliação de servidores de um campus da Universidade Federal de São Paulo. Tratou-se de estudo exploratório e descritivo, de abordagem quantitativa, levantamento do tipo *survey*, com a disponibilização do instrumento de avaliação na ferramenta Google Docs® para 104 colaboradores. O questionário foi constituído pelos 5 fatores obrigatórios e pelos 5 fatores opcionais estabelecidos na Orientação Normativa nº 07/2011, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Para cada competência foram descritos os referenciais de desempenho esperado dos servidores. Vinte e cinco responderam à pesquisa. Os servidores se autoavaliaram positivamente em todas as competências. Houve correlação entre a competência “capacidade de autodesenvolvimento” e a escolaridade dos servidores. As menores médias foram observadas nas competências “capacidade de autodesenvolvimento”, “conhecimento de métodos e técnicas” e “flexibilidade às mudanças”.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Avaliação de Desempenho; Competência Profissional; Instituição Federal de Ensino Superior.

ABSTRACT

This article aimed to map competencies through the application of a self-evaluation tool for servers of a campus of the Federal University of São Paulo. It was an exploratory and descriptive study, with a quantitative approach and the provision of the evaluation tool in the Google Docs® tool for 104 employees. The questionnaire consisted of the 5 mandatory factors and the 5 optional factors established in Normative Guideline No. 07/2011, of the Ministry of Planning, Budget and Management. For each competency, the expected performance benchmarks of the servers were described. Twenty-five responded to the survey. The servers positively assessed themselves in all competencies. There was a correlation between the competence "capacity for self-development" and the schooling of the servers. The smallest means were observed in the competences "capacity for self-development", "knowledge of methods and techniques" and "flexibility to change".

KEYWORDS: People Management; Performance Evaluation; Professional Competence; Federal Institution of Higher Education

¹ Graduação em Administração Pública - EAESP - Fundação Getúlio Vargas (1992). Especialista em Negociação Coletiva pela UFRGS (2011). Mestre (2015) e Doutora (2020) em Ciências pela Universidade Federal de São Paulo. Atualmente é Administradora e Assessora de Gabinete da Reitoria da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração em Saúde e Gerenciamento em Enfermagem - GEPAG, credenciado no CNPq. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública.

² Enfermeira graduada e licenciada pela Faculdade Adventista de Enfermagem, Especialização em Administração Hospitalar, Mestrado em Enfermagem, Doutorado em Saúde Pública e Livre Docência em Administração em Enfermagem pela Universidade de São Paulo. Atualmente é Professora Associada Livre Docente aposentada do Departamento de Administração em Serviços de Saúde e Enfermagem da Escola Paulista de Enfermagem da Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP.

1 INTRODUÇÃO

O desempenho pressupõe a ideia de resultado do trabalho executado, ou seja, do produto ou ação de uma pessoa frente a uma tarefa a ela delegada. A noção de desempenho também abrangeria a manifestação dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; SILVA; PINTO; MOURA *et al.*, 2018).

Na perspectiva da Gestão por Competências, a avaliação de desempenho tem como foco o conjunto de entregas de determinada pessoa para a organização onde trabalha. Portanto, esta avaliação verifica o quanto o profissional atende as entregas esperadas pela organização (DUTRA, 2016). Segundo Fernandes (2013), a análise do que o profissional entrega e o que ele possui de capacidade permite o planejamento das ações quanto ao desenvolvimento do profissional e da organização, dando direcionamento para outras áreas da Gestão de Pessoas.

Avaliar o desempenho dos servidores da Administração Pública Federal brasileira não é prática recente. Desde os anos 1970, diversos tipos de avaliação vêm sendo normatizados, baseados principalmente em mérito (desempenho) e em tempo de serviço (antiguidade), com diferentes finalidades como: aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho (BRASIL, 2013).

No âmbito das universidades federais, a Lei Federal nº 11.091, que reestrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, determina que a gestão destes cargos deverá observar, entre outras diretrizes, a avaliação de desempenho funcional dos servidores. Tal avaliação é entendida como um processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários (BRASIL, 2005). Uma das formas de desenvolvimento do servidor na carreira é a Progressão por Mérito Profissional que consiste na mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2008).

O artigo 4º do Decreto Federal nº 5.825 determina que o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação deverá garantir a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais e a avaliação de desempenho como um processo que

contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela instituição (BRASIL, 2006).

Já o Decreto Federal nº 9.991 dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019). Por sua vez, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 201 sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991/19 (BRASIL, 2019).

Porém nenhum destes normativos determina quais fatores ou competências devem ser avaliadas nos servidores das universidades federais. Sendo assim, apesar de não serem normas específicas para os servidores técnico-administrativos em educação, utilizou-se, por analogia, o Decreto Federal nº 7.133/10 e a Orientação Normativa nº 07/2011 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por indicarem fatores ou critérios para a avaliação de desempenho individual (BRASIL, 2010; 2011).

O Decreto nº 7.133 veio regulamentar os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e para o pagamento de algumas gratificações de desempenho de cargos do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – GDPGPE. Estabelece ainda que a avaliação de desempenho individual deverá ser feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas (BRASIL, 2010).

A Orientação Normativa nº 07/2011 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão estabelece 5 fatores obrigatórios e 5 fatores opcionais para a avaliação de desempenho individual a fim de subsidiar os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, suas autarquias e fundações na operacionalização do Decreto nº 7.133/10 (BRASIL, 2011).

Vale ressaltar que os critérios mencionados nestes normativos têm o objetivo de refletirem as competências do servidor e, pela leitura e interpretação, não são específicos para um determinado cargo ou carreira, ao contrário, conclui-se que são competências básicas e essenciais para os servidores públicos em geral. Desta forma, as pesquisadoras entendem que estes fatores podem ser utilizados nas avaliações de desempenho individuais dos servidores técnicos das universidades federais.

Neste contexto, constata-se que as universidades federais devem mobilizar seus esforços no sentido de garantir instrumentos eficazes que permitam avaliar e mensurar, de modo objetivo, como cada servidor está desempenhando o seu papel, considerando os objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente estabelecidas com cada equipe de trabalho, destacando assim o padrão de qualidade dos serviços a serem prestados aos seus usuários.

Nos dias atuais a avaliação de desempenho é realizada não apenas pelo chefe ou líder, mas também por outros colaboradores, colegas de equipe, subordinados e pelo próprio trabalhador (autoavaliação) (BRASIL, 2013).

O mapeamento das competências existentes, parte da prática de gestão por competências, é de extrema importância para determinar os níveis de aspectos comportamentais e técnicos presentes nos servidores. Assim, as lacunas identificadas entre as competências necessárias e as existentes permitem a tomada de decisão quanto à captação e capacitação dos colaboradores (BRANDÃO; ZIMMER; PEREIRA *et al.*, 2008; UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2017).

Diante de todo o exposto e considerando que a legislação sobre o tema prevê a autoavaliação dos servidores, este estudo definiu como objetivo mapear e identificar as competências dos servidores lotados no Departamento de Administração de um campus da Universidade Federal de São Paulo, através da aplicação do instrumento de autoavaliação proposto por uma Comissão de Avaliação de Desempenho, identificando lacunas.

2 METODOLOGIA

Tratou-se de um estudo exploratório e descritivo, de abordagem quantitativa, que utilizou o levantamento do tipo *survey* com a disponibilização do instrumento de avaliação na ferramenta Google Docs®. O *survey* é um tipo de investigação tipicamente quantitativa com o objetivo de coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos, sendo o questionário estruturado o instrumento normalmente utilizado como forma de se obter dados para esse tipo de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O campo de estudo foi a Universidade Federal de São Paulo que ainda não possuía um programa formal de avaliação de desempenho à época da pesquisa. A instituição contava com 1463 docentes, 4050 técnicos-administrativos e 1490 residentes, distribuídos em 6 *campi*.

O questionário foi aplicado aos servidores lotados no Departamento de Administração de um dos *campi*. Tal escolha deveu-se ao fato de ser o campus com o maior número de servidores técnico-administrativos (215), ser o mais antigo da universidade e ainda pela proximidade da pesquisadora, que à época prestava serviços naquele departamento. Buscou-se, com isso, testar a implantação da 1ª etapa do processo de avaliação de desempenho previsto no Decreto nº 7.133/2010 – a autoavaliação dos servidores e o consequente mapeamento de suas competências.

2.1 INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Com o objetivo de garantir o cumprimento da legislação vigente, que torna obrigatório o processo de avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino Superior, a universidade estudada, através de sua Pró-Reitoria de Administração, constituiu uma Comissão de Avaliação de Desempenho, que teve como objetivo principal propor uma metodologia para avaliar o desempenho de seus servidores técnico-administrativos em educação. Este grupo criou o instrumento necessário para avaliar o corpo de servidores, com base na legislação vigente, tendo como diretriz focar aspectos gerais na avaliação, não pautando itens específicos das diferentes categorias.

O instrumento foi constituído pelos 5 fatores mínimos e obrigatórios e pelos 5 fatores opcionais que refletem as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas a ele atribuídas, estabelecidos na Orientação Normativa nº 07/2011 (BRASIL, 2011). Para cada fator foram elaboradas as descrições do desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o servidor deve ser capaz de fazer (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE; TONET; BRUNO *et al.*, 2016). No total foram descritos 27 itens referentes aos desempenhos ou comportamentos esperados.

A primeira parte do questionário apresentou questões para conhecer o perfil dos respondentes, como idade, sexo, estado civil, cargo/função na instituição, data de admissão, nível escolar e área de formação. Para tais informações foi utilizada uma escala nominal na qual os sujeitos são classificados em categorias (dados categóricos), que diferem entre si, mas não se pode determinar a ordem desta diferença, nem se uma é maior ou menor do que a outra (BANDEIRA, [200-]; VIALI, 2008). A segunda parte do questionário apresentou os 27 itens de desempenho, para as quais foi utilizada uma escala de medição intervalar do tipo Likert, de 5 pontos, sendo: 1 – raramente; 2- às vezes; 3- frequentemente; 4- sempre e 5- acima do

esperado. Este tipo de escala inclui dados que, além de estarem dispostos em uma ordem, do menor para o maior, o intervalo entre eles é equivalente e, portanto, sabemos o quanto um é maior do que o outro (BANDEIRA, [200-]; VIALI, 2008). No final do formulário foram incluídas 2 perguntas abertas para permitir a inclusão de outras competências que os servidores julgam importantes para melhorar seu desempenho no trabalho e eventuais sugestões.

O questionário foi utilizado, nesta pesquisa, como instrumento para autoavaliação dos servidores. Sendo assim, foi disponibilizado na ferramenta Google Docs®, para preenchimento on-line pelos servidores, após autorização do Diretor Acadêmico do campus e aprovação do Projeto de Pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Plataforma Brasil – Ministério da Saúde, em 29/06/2012.

A população pesquisada foi o conjunto dos servidores técnico-administrativos lotados nas coordenações e divisões administrativas do campus, num total de 104 colaboradores. Os critérios de inclusão para os servidores foram: pertencer ao quadro ativo de servidores lotados no Departamento de Administração, seus cargos não estarem extintos no quadro de servidores do Governo Federal e possuir endereços eletrônicos ativos. A amostra foi formada pelos servidores que realmente preencheram o formulário.

A coleta de dados foi feita através da disponibilização do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE e do questionário na ferramenta Google Docs®. Os servidores foram contatados através de e-mails com convite para participar da pesquisa e com a indicação do link que os direcionaram ao questionário. Foram enviados 3 e-mails em 31/08/12, 12/09/12 e 06/11/2012, além do convite pessoal feito aos servidores em visitas às divisões administrativas. O questionário foi disponibilizado para recebimento de respostas até o dia 30/06/2013.

2.2 ANÁLISE DOS DADOS

Foram respondidos 25 questionários, o que representa 24,03% do total de servidores, número que pode ser considerado razoável, dado que para Marconi e Lakatos (2003), o índice de retorno de questionários é em torno de 25%.

Apesar de a amostra ter sido considerada pequena, optou-se por dar sequência nos estudos, uma vez que foram realizadas várias tentativas para obtenção de respostas ao questionário e pelo fato de que havia prazo para conclusão.

Os dados obtidos foram exportados da ferramenta Google Docs® para o aplicativo Microsoft Excel® e enviados para análise de um profissional estatístico.

Os dados de ordem contínua foram apresentados por estatísticas descritivas de posição (mínimo, máximo, mediana e média) e escala (desvio padrão e intervalo interquartil), a fim de verificar o grau médio de concordância dos respondentes em relação a cada item e à distribuição das respostas em torno da média. As variáveis categóricas, como as características dos servidores, por frequências absolutas e relativas.

Além da avaliação individual das questões, foi realizada uma avaliação das médias das respostas de cada competência da autoavaliação de desempenho.

Os escores gerados pela média das questões que formam as competências do questionário foram testados segundo teste não paramétrico de Mann-Whitney quando comparados apenas 2 níveis do fator referente às características dos servidores. Se comparados 3 ou mais níveis (no caso do nível escolar, por exemplo), utilizou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE, 1973).

Os cálculos foram realizados com auxílio do software estatístico R 3.1.1 (R CORE TEAM, 2014). Os gráficos foram construídos com o pacote *ggplot2* (WICKHAM, 2009).

Os testes consideraram um nível de significância de 5%. A significância estatística de um resultado é uma medida estimada do grau em que este resultado é "verdadeiro", ou seja, que realmente ocorre na população. Mais tecnicamente, o valor do nível-p representa um índice decrescente da confiabilidade de um resultado. Quanto mais alto o nível-p, menos se pode acreditar que a relação observada entre as variáveis na amostra é um indicador confiável da relação entre as respectivas variáveis na população. No caso desta pesquisa, por exemplo, um nível-p de 5% ou 0,05 (1/20) indica que há 5% de probabilidade de que a relação entre as variáveis, encontrada na amostra, seja um "acaso" e não devido aos fatores que estão sendo estudados (UFSC, 2015).

Em relação ao tratamento dos dados qualitativos, coletados por intermédio das respostas das 2 questões abertas do questionário - quais competências precisariam ser aprimoradas para melhorar o desempenho no trabalho e ainda as eventuais sugestões dos respondentes - procurou-se analisar e categorizar o conteúdo das respostas. De acordo com Sena (2012), a análise de conteúdo é um método de análise de texto baseado na leitura minuciosa de seu material, das palavras e frases que o compõem, a fim de buscar o sentido do

conteúdo. Há uma avaliação das expressões que compõem esses conteúdos com o objetivo de reconhecer a sua essência, selecionar as ideias principais e descartar o que não é importante.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 apresenta as características pessoais dos indivíduos da amostra. Como as variáveis (com exceção do sexo) apresentavam muitos fatores para serem utilizados nos testes de hipótese para apenas 25 indivíduos, algumas variáveis foram reagrupadas: idade foi dicotomizada em: Até 40 anos, ou 41 anos ou mais; estado civil foi separado em casado(a) e outros (sem companheiro); data de admissão em: até 10 anos e 11 anos ou mais e escolaridade em: ensino médio completo, ensino superior completo e pós-graduação.

Tabela 1: Distribuição de frequência das características pessoais da amostra

Variável	Original		Reagrupamento	
	N	%	N	%
Idade				
de 18 a 23 anos	1	4,0		40,0
de 24 a 28 anos	2	8,0	10	
de 29 a 34 anos	4	16,0		
de 35 a 40 anos	3	12,0		
de 41 a 46 anos	5	20,0		60,0
de 47 a 52 anos	7	28,0	15	
de 53 a 70 anos	3	12,0		
Sexo				
Feminino	10	40,0		
Masculino	15	60,0		
Estado civil				
Casado(a)	15	60,0	15	60,0
Divorciado(a)	4	16,0		40,0
Solteiro(a)	5	20,0	10	
Viúvo(a)	1	4,0		
Cargo/função				

**AValiação de desempenho dos técnicos administrativos de uma instituição
federal de ensino superior**

Administrador	1	4,0		
Analista de TI - Chefe de Seção de SLA	1	4,0		
Analista de TI /Chefe de Divisão Orçamentária	1	4,0		
Arquiteta	1	4,0		
Assistente em administração	13	52,0		
Auxiliar Administrativo	1	4,0		
Chefe de Divisão	1	4,0		
Chefe de seção	1	4,0		
Coordenador	1	4,0		
Economista	1	4,0		
Técnico em Contabilidade	1	4,0		
Técnico em TI	2	8,0		
Data de admissão				
de 01 a 05 anos	12	48,0	14	56,0
de 06 a 10 anos	2	8,0		
de 11 a 15 anos	2	8,0		44,0
de 16 a 20 anos	2	8,0	11	
de 21 a 25 anos	4	16,0		
de 26 a 30 anos	3	12,0		
Nível escolar				
Ensino Médio Completo	1	4,0	5	20,0
Ensino Superior Incompleto	4	16,0		
Ensino Superior Completo	7	28,0	7	28,0
Pós-Graduação - Especialização	12	48,0		52,0
Pós-Graduação - Mestrado	1	4,0	13	
Área de formação				
Administração	8	32,0		
Arquitetura	2	8,0		
Ciência	1	4,0		
Tecnologia da Informação	5	20,0		
Ciências Contábeis	1	4,0		
Direito	1	4,0		
Enfermagem	1	4,0		
Gestão de Projetos	1	4,0		
Gestão Pública	2	8,0		
Jornalismo	1	4,0		
Mecânica	1	4,0		
RH	1	4,0		

Fonte: Os autores (2015).

Após a análise dos dados reagrupados, o perfil dos respondentes pode ser assim caracterizado: sexo masculino (60%), com idade a partir de 41 anos (60%), casado (60%), com tempo de casa até 10 anos (56%) e com nível escolar Pós-Graduação (especialização, mestrado ou doutorado, 52%). Além disso, 32% são da área da administração. A maioria possui o cargo de nível médio, Assistente em Administração (52%), o que demonstra que possuem nível escolar acima do exigido para o ingresso no cargo.

A análise das respostas do questionário segue na Tabela 2, com a distribuição das respostas da autoavaliação de desempenho dos servidores.

Tabela 2: Distribuição de frequência das questões sobre desempenho

Competências	Desempenho esperado	1	2	3	4	5
Produtividade no trabalho	Desenvolve atividades descritas no cargo com qualidade	0 (0%)	1 (4%)	5 (20%)	14 (56%)	5 (20%)
	Executa os processos de trabalho com efetividade	0 (0%)	1 (4%)	7 (28%)	10 (40%)	7 (28%)
	Desempenha os processos de trabalho visando atingir metas pré-estabelecidas	0 (0%)	2 (8%)	9 (36%)	11 (44%)	3 (12%)
Conhecimento de métodos e técnicas	Domina métodos e técnicas referentes às atividades que exerce	2 (8%)	4 (16%)	7 (28%)	9 (36%)	3 (12%)
	Busca aprimorar a própria atuação profissional	0 (0%)	4 (16%)	1 (4%)	11 (44%)	9 (36%)
	Utiliza métodos e técnicas no desenvolvimento das atividades que exerce	0 (0%)	3 (12%)	11 (44%)	8 (32%)	3 (12%)
Trabalho em equipe	Mantém relacionamento cordial com membros da equipe	0 (0%)	1 (4%)	6 (24%)	13 (52%)	5 (20%)
	Comunica-se com clareza e objetividade no trabalho em equipe	0 (0%)	0 (0%)	8 (32%)	14 (56%)	3 (12%)
	Desempenha atividades em equipe demonstrando flexibilidade na resolução de tarefas	0 (0%)	1 (4%)	8 (32%)	8 (32%)	8 (32%)
Comprometimento com o trabalho	Contribui para o alcance das metas estabelecidas no setor propondo ideias/soluções	0 (0%)	2 (8%)	4 (16%)	9 (36%)	10 (40%)
	É comprometido(a) com a execução das atividades estabelecidas no setor	0 (0%)	0 (0%)	4 (16%)	11 (44%)	10 (40%)
	Busca aprimorar os processos de trabalho na equipe que está inserido(a)	0 (0%)	2 (8%)	4 (16%)	14 (56%)	5 (20%)
Cumprimento das normas de procedimento e de conduta	É assíduo e pontual na frequência ao trabalho	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	19 (76%)	5 (20%)
Cumprimento das normas de	É assíduo e pontual na frequência ao trabalho	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	19 (76%)	5 (20%)

AValiação de desempenho dos técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior

procedimento e de conduta	Cumpra as normas de trabalho estabelecidas na sua área/instituição	0 (0%)	1 (4%)	3 (12%)	16 (64%)	5 (20%)
	Atua com ética e disciplina no desempenho de suas funções	0 (0%)	0 (0%)	3 (12%)	12 (48%)	10 (40%)
Qualidade técnica do trabalho	Apresenta resultados esperados na execução das atividades	0 (0%)	2 (8%)	8 (32%)	10 (40%)	5 (20%)
	Busca aprimorar a qualidade do trabalho em que está inserido(a)	0 (0%)	1 (4%)	3 (12%)	16 (64%)	5 (20%)
Capacidade autodesenvolvimento	Estabelece metas para o autodesenvolvimento	0 (0%)	3 (12%)	5 (20%)	12 (48%)	5 (20%)
	Busca o desenvolvimento para atender às necessidades institucionais	0 (0%)	3 (12%)	5 (20%)	13 (52%)	4 (16%)
	Participa de ações de capacitação profissional internas e externas à Instituição	1 (4%)	8 (32%)	6 (24%)	6 (24%)	4 (16%)
Capacidade de iniciativa	Age prontamente na solução de problemas surgidos no setor de trabalho	0 (0%)	0 (0%)	7 (28%)	9 (36%)	9 (36%)
	Propõe novas ideias/soluções para o desenvolvimento das atividades	0 (0%)	5 (20%)	3 (12%)	11 (44%)	6 (24%)
	É disponível para realizar novas tarefas	0 (0%)	5 (20%)	6 (24%)	7 (28%)	7 (28%)
Relacionamento interpessoal	Relaciona-se cordialmente com colegas/subordinados/superiores/clientes	0 (0%)	0 (0%)	7 (28%)	14 (56%)	4 (16%)
	É prudente para lidar com situações de conflito no ambiente de trabalho	0 (0%)	0 (0%)	8 (32%)	14 (56%)	3 (12%)
Flexibilidade às mudanças	Adapta-se às novas situações e relações no cotidiano do trabalho	0 (0%)	5 (20%)	5 (20%)	11 (44%)	4 (16%)
	É receptivo(a) a mudanças e inovações propostas no setor de trabalho	0 (0%)	5 (20%)	4 (16%)	10 (40%)	6 (24%)

(1) Raramente; (2) Às vezes; (3) Frequentemente; (4) Sempre; (5) Acima do esperado
Fonte: Os autores (2015).

De forma geral, as respostas foram altas, já que as médias de todas as competências estão entre 3,5 e 4,1, ou seja, os respondentes se autoavaliaram bem, dentro dos escores 3 (“frequentemente”) e 4 (“sempre”).

Foram poucos os casos de respostas no escore 1 - “Raramente”. Apenas a competência “conhecimentos de métodos e técnicas” (8%) e “capacidade de autodesenvolvimento” (4%) apresentaram este escore. Este é um ponto importante a observar, já que era de se esperar que a fragilidade no conhecimento de métodos e técnicas estimularia o autodesenvolvimento. Pode-se observar, no entanto, que 32% das respostas nesta competência foram avaliadas como “às vezes” no item relacionado ao desempenho: “participa de ações de capacitação profissional internas e externas à Instituição”. Outro desempenho que fugiu à média de avaliação foi “utiliza métodos e técnicas no desenvolvimento das atividades que exerce”, com 44% das respostas no escore 3 - “frequentemente”.

O item “desempenha atividades em equipe demonstrando flexibilidade na resolução de tarefas” apresentou uma distribuição homogênea de respostas – 32% em cada um dos escores 3, 4 e 5 e apenas 4% no escore 2.

Resultado semelhante foi obtido na aplicação do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, em 2012. As notas das autoavaliações dos servidores foram muito elevadas, média de 4,75, numa escala de 1 a 5, nas 10 competências mapeadas, em todas as faculdades e unidades da Instituição (UFSM, 2012).

A Tabela 3 agrupa os referenciais de desempenho de cada competência com a média das respostas dos participantes nas questões que o compõem, construindo escores que variam de 1 a 5 por indivíduo. Considera-se que o indivíduo equivale a 1 ponto se respondeu “Raramente”, 2 pontos para “Às vezes” e assim por diante. Por exemplo, se o servidor respondeu “Às vezes” para as questões “Desenvolve atividades descritas no cargo com qualidade” e “Executa os processos de trabalho com efetividade” e “Acima do esperado” para a questão “Desempenha os processos de trabalho visando atingir metas pré-estabelecidas”, então seu escore de produtividade no trabalho será a média de 2, 2 e 5, igual a 3.

Tabela 3: Estatísticas descritivas dos escores de desempenho

Competência	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Mediana	1º quartil	3º quartil
Produtividade no trabalho	2 5	2,3	5,0	3,8	0,7	3,7	3,3	4,0
Conhecimento de métodos e técnicas	2 5	2,0	5,0	3,6	0,8	3,7	3,0	4,0
Trabalho em equipe	2 5	2,7	5,0	3,9	0,7	3,7	3,3	4,3
Comprometimento com o trabalho	2 5	2,7	5,0	4,1	0,8	4,0	3,7	4,7
Cumprimento das normas de procedimento e de conduta	2 5	3,0	5,0	4,1	0,5	4,0	4,0	4,7
Qualidade técnica do trabalho	2 5	2,0	5,0	3,9	0,7	4,0	3,5	4,0
Capacidade de autodesenvolvimento	2 5	2,0	5,0	3,5	0,8	3,7	3,0	4,0

Capacidade de iniciativa	2 5	2,3	5,0	3,8	0,9	4,0	3,3	4,3
Relacionamento interpessoal	2 5	3,0	5,0	3,8	0,6	4,0	3,5	4,0
Flexibilidade às mudanças	2 5	2,0	5,0	3,6	1,0	4,0	3,0	4,0

Fonte: Os autores (2015).

As colunas referentes ao mínimo e o máximo, como o nome diz, apresentam os valores mínimos e máximos observados dentre os 25 indivíduos amostrados para cada competência. O desvio padrão, como já esclarecido, é uma medida de desvio médio ao redor da média. Quanto maior o valor, mais espaçado são os dados. Comparando as competências, por exemplo: "Cumprimento das normas de procedimento e de conduta" tem desvio menor do que "Flexibilidade às mudanças" ou "Comprometimento com o trabalho", o que significa que as respostas desses dois últimos são mais esparsas. Por fim, a mediana e os quartis são medidas de posição dos dados: 25% dos entrevistados têm valores até o 1º quartil, 50% até a mediana e 75% até o terceiro quartil.

Como se percebe, a nota máxima, 5,0, foi observada em todas as competências. As maiores médias foram observadas nas competências relacionadas à atitude: "Comprometimento com o trabalho" e "Cumprimento das normas de procedimento e de conduta", ambos com média igual a 4,1.

O menor valor atribuído foi 2,0 para as competências "conhecimento de métodos e técnicas", "qualidade técnica do trabalho", "capacidade de autodesenvolvimento" e "flexibilidade às mudanças". Em decorrência disso, as menores médias foram observadas nas competências relacionados às habilidades e conhecimentos: "Capacidade de autodesenvolvimento" com média de 3,5 seguida de "Conhecimento de métodos e técnicas" e "Flexibilidade às mudanças" com 3,6 de média. Com isso identificamos os *gaps* ou lacunas nas competências necessárias para o desempenho das atividades dos servidores. São essas competências que necessitam ser desenvolvidas.

No estudo conduzido por Sakamoto, Ferreira e Zacharias *et al.* (2014), no qual foram analisadas 18 competências dos assistentes em administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM, o resultado da autoavaliação desses servidores também foi alta, com média geral de 2,60, numa escala de 0 a 3. As competências que obtiveram menores notas são relacionadas aos conhecimentos de: direito

administrativo, da legislação dos servidores públicos federais, da legislação vinculada aos procedimentos licitatórios, do regimento geral e estatuto do IFTM, de orçamento financeiro, de administração pública e de Gestão de Pessoas. Já as competências que obtiveram maior grau de domínio foram aquelas relacionadas às habilidades e atitudes, como comprometimento, saber trabalhar em equipe, proatividade, flexibilidade, saber lidar com o público, capacidade de leitura e interpretação da língua portuguesa culta e capacidade crítico-analítica.

Baseado na cultura organizacional da Instituição acredita-se que servidores que trabalham há mais tempo na universidade, apesar de possuírem, em tese, mais conhecimentos do que aqueles com menos tempo de casa, não apresentam os comportamentos de entrega, ou seja, não colocam efetivamente em prática a sua competência, como os mais novos.

Sendo assim, foram calculadas as correlações entre a distribuição dos escores de cada competência e as características pessoais e profissionais dos respondentes. A Tabela 4 compara a distribuição dos escores das competências e as características dos servidores (idade, sexo, anos trabalhando na instituição, estado civil e escolaridade).

Encontrar relações significativas ao nível de 5%, com uma amostra reduzida, não foi uma tarefa fácil. Há, porém, dois casos de diferenças observadas em relação à escolaridade. Considera-se que existe diferença para o escore entre os grupos avaliados se o valor “p” do teste for inferior a 5%. O efeito no escore de “cumprimento das normas de procedimento e de conduta” entre os níveis de escolaridade é limítrofe ($p = 5,3\%$). Já para capacidade de autodesenvolvimento o valor p é de 4,3%, e conclui-se que existe efeito de escolaridade nas respostas desse escore.

Tabela 4: Correlação entre os escores das competências segundo características dos servidores (valor de “p”¹)

Competências / Características dos servidores	Idade	Sexo	Estado civil	Anos na instituição	Nível escolar ²
Produtividade no trabalho	0,736	0,822	0,673	0,437	0,194
Conhecimento de métodos e técnicas	0,955	0,978	0,955	0,659	0,297
Trabalho em equipe	0,613	0,186	0,757	0,579	0,127
Comprometimento com o trabalho	0,777	0,777	0,107	0,539	0,407
Cumprimento das normas de procedimento e de conduta	0,441	0,424	0,775	0,215	0,053
Qualidade técnica do trabalho	0,137	0,710	0,841	0,714	0,263

Capacidade autodesenvolvimento	0,356	0,433	1,000	0,362	0,043
Capacidade de iniciativa	0,866	0,694	0,286	0,489	0,236
Relacionamento interpessoal	0,748	0,152	0,792	0,214	0,107
Flexibilidade às mudanças	0,567	0,406	0,144	0,429	0,318

(1) Teste de Mann-Whitney

(2) Teste de Kruskal-Wallis

Fonte: Os autores (2015).

Os baixos escores na competência “capacidade de autodesenvolvimento” causam certa surpresa, já que 52% dos respondentes possuem Pós-Graduação, porém ingressaram em um cargo de nível médio (assistente em administração 52%), o que pode nos levar a inferir que esses colaboradores buscam seu autodesenvolvimento e progressão na carreira. O item referente ao desempenho “participa de ações de capacitação profissional interna e externa da instituição” apresentou baixo escore – 32% dos servidores se autoavaliaram no nível 2 e foi o responsável pela baixa média desta competência. Como na carreira dos servidores técnico-administrativos em educação o maior incentivo se refere à qualificação (cursos de formação acadêmica no nível de graduação, especialização, mestrado, doutorado, etc.) e não a capacitação, provavelmente esses servidores dão prioridade a avançar na formação acadêmica e não valorizar tanto a capacitação.

A seguir comparam-se duas questões referentes ao desempenho segundo as variáveis relacionadas ao perfil dos respondentes. Essas questões foram as que tiveram maior frequência de avaliações baixas ou de menores escores. A Tabela 5 contém as comparações para o desempenho “utiliza métodos e técnicas no desenvolvimento das atividades que exerce” e para o desempenho “participa de ações de capacitação profissional interna e externa da instituição”.

Tabela 5: Correlação entre as questões referentes ao desempenho segundo características dos servidores (valor de “p”¹)

Referenciais de Desempenho / Características dos servidores	Idade	Sexo	Estado civil	Anos na instituição	Nível escolar ²
Utiliza métodos e técnicas no desenvolvimento das atividades que exerce	0,554	0,515	0,554	0,748	0,145
Participa de ações de capacitação profissional interna e externa da instituição	0,819	0,422	0,647	0,777	0,008

(1) Teste de Mann-Whitney

(2) Teste de Kruskal-Wallis

Fonte: Os autores (2015).

Os entrevistados com nível de escolaridade superior responderam negativamente em maior frequência para a questão sobre capacitação do que os entrevistados com ensino médio ou pós-graduação ($p = 0,008$). Essa diferença é a responsável pela média inferior do escore apresentado na Tabela 4 e corrobora o melhor perfil de escolaridade dos servidores de nível médio, uma vez que sua maioria possui pós-graduação.

A questão aberta, que questionava a existência de outras competências importantes para o desempenho dos servidores no trabalho, revelou a necessidade de desenvolvimento dos conhecimentos de métodos e técnicas do trabalho, dos sistemas de informação corporativos e de gestão do Governo Federal, além do conhecimento sobre o funcionamento da Instituição, como um todo.

Apesar da competência “conhecimento de métodos e técnicas” já pertencer ao rol de competências do questionário, os servidores ressaltaram a necessidade de aprimoramento desta competência. Lembrando que foi uma competência que obteve uma das menores médias nas autoavaliações: o item referente ao desempenho “Utiliza métodos e técnicas no desenvolvimento das atividades que exerce” obteve o escore 3 para 44% dos respondentes e “Domina métodos e técnicas referentes às atividades que exerce” obteve o escore mais baixo da escala para 8% dos servidores.

Por fim, a última questão se referia aos eventuais comentários e sugestões dos servidores. Após a leitura exaustiva das respostas, estas foram agrupadas por similaridade em quatro categorias, conforme quadro 1:

Quadro 1 - Principais sugestões dos respondentes

Categorias de análise	Nº de citações
Gestão de Pessoas	9
Apoio da Gestão	2
Capacitação	8
Sistemas e processos de trabalho	6

Fonte: Os autores (2015).

A questão da Gestão de Pessoas envolveu a importância do trabalho em equipe, no sentido dos setores se ajudarem e colaborarem em prol de um objetivo comum, além da questão do aumento do número de servidores e organização de pessoal como um todo.

O apoio dos gestores superiores ou da chefia foi mencionado com relação ao incentivo para o desenvolvimento das pessoas e à implantação de novas ideias, além da importância de reuniões com as equipes de trabalho.

A necessidade de cursos de capacitação específicos para as tarefas que os servidores executam também foi apontada como relevante sugestão. A ampliação das oportunidades para a especialização dos servidores através de cursos de Mestrado e Doutorado também foi mencionada.

Uma questão interessante é que apesar de ressaltarem a importância e a necessidade de capacitação, a competência “capacidade de autodesenvolvimento” foi a que apresentou escore com menor média (3,5), ou seja, os servidores acreditam que não dominam tão bem esta competência. A capacidade de autodesenvolvimento pressupõe a busca por novos conhecimentos a fim de eliminar ou diminuir as lacunas entre o que é necessário para a execução do trabalho e o que se realmente possui, com auxílio de cursos ou treinamentos na própria instituição ou fora dela. O item “Participa de ações de capacitação profissional internas e externas à Instituição” apresentou escore 1 para 4% dos respondentes e escore 2 para 32% deles. A universidade conta com um programa de capacitação permanente para os servidores técnico-administrativos. Apesar de não ter sido objeto desta pesquisa, pode-se inferir que este programa, talvez, não esteja apropriado com relação aos tipos de cursos que oferece ou com a qualidade dos mesmos.

Por fim, houve a sugestão do aprimoramento dos sistemas de informação corporativos, dos processos e fluxos de trabalho com a redução da burocracia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foram mapeadas as competências de 25 servidores técnico-administrativos de uma universidade federal, através da aplicação de questionário de autoavaliação construído anteriormente. Foram identificados os *gaps* ou lacunas nas competências “capacidade de autodesenvolvimento” “conhecimento de métodos e técnicas” e “flexibilidade às mudanças”. Por fim, não houve sugestões de novas competências para

compor o rol apresentado. Foi enfatizada a necessidade de aprimoramento da competência “conhecimento de métodos e técnicas”.

A avaliação de desempenho por competências pode fornecer informações valiosas para a elaboração de Planos de Desenvolvimento de Competências (PDC). Uma vez identificadas as lacunas de desempenho/competências, é necessário verificar suas possíveis causas e implementar ações para reduzi-las, desenvolvendo as competências profissionais de forma a agregar novos valores para a organização e para as carreiras dos servidores. No presente estudo, os servidores perceberam a necessidade de aprimoramento da competência “conhecimento de métodos e técnicas”. Esta é uma informação relevante e sinaliza a importância de um levantamento dos métodos e técnicas que são necessários, mas que ainda não são suficientemente dominados pelos servidores. Outra importante contribuição desta pesquisa refere-se à questão do autodesenvolvimento dos servidores através dos programas de capacitação.

A participação nos cursos internos ou externos é baixa, conforme demonstraram os dados. Tal fato leva a inferir que podem ser necessários ajustes nos programas de capacitação com relação à temática dos cursos ofertados, horários disponibilizados, incentivo das chefias, divulgação adequada, etc.

Importante destacar a necessidade de se analisar o desempenho dos servidores por outras dimensões, como pela chefia, pela equipe de colaboradores e ainda pelos usuários. Desta forma o desempenho individual do servidor poderá ser amplamente avaliado, conforme prevê os normativos e manuais sobre a matéria.

Como limitações deste estudo menciona-se a amostra reduzida, o fato de ter sido realizado em um só campus da universidade e também a falta de conhecimentos mais específicos dos servidores sobre o tema das competências.

Esta pesquisa não tem a pretensão de esgotar a temática do mapeamento de competência nas universidades federais. Serve, contudo, como ponto de partida para a reflexão do uso de instrumento avaliativo por servidores. Espera-se que este estudo seja um incentivo para o aprimoramento das práticas e realização de pesquisas na área de Gestão de Pessoas, pois certamente contribuirão para a melhoria da qualidade do serviço e da educação superior pública no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, Marina. **Análise de dados, cronograma, orçamento, pertinência, considerações éticas.** Texto 10 da Disciplina Métodos de Pesquisa Quantitativa do Departamento de Psicologia. Universidade Federal de São João Del Rey, [200-] Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/lapsam/Texto-10--ANALISE%20DE%20DADOS.pdf> Acesso em 17 ago. 2018.
- 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, 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, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; HOLANDA, F. M. A.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.
- BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em 04 ago. 2018.
- BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em 16 ago. 2018.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em 30 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a reestruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 17 ago. 2018.

BRASIL. **Lei nº 1.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, entre outras, institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2008/lei/111784.htm. Acesso em 16 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 30 out. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Orientação Normativa nº 07, de 31 de agosto de 2011**. Estabelece diretrizes para a avaliação de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho a que se refere o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 01 set. 2011. Disponível em: <http://www.in.gov.br>. Acesso em: 18 ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília: MPOG, 2013. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf. Acesso em 17 ago. 2018.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Elena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva *et al.* **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

HOLLANDER, Myles; WOLFE, Douglas A. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1973.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

R CORE TEAM. **R**: A language and environment for statistical computing. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing, 2014. Disponível em: <http://www.R-project.org/>. Acesso em 08 ago. 2015.

SAKAMOTO, C. A. C.; FERREIRA, B. F.; ZACHARIAS, C. G.; SILVA, J. C.; ALVES, P.; RODRIGUES, H. G.; KAPPEL, L. B. As competências dos Assistentes em Administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 37, p. 53-79, 2014.

SENA, Gabriel Astoni. Gestão por Competências na Administração Pública: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2012. p. 1 - 12. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/GPR/Tema10/2012_GPR776.pdf. Acesso em: 16 ago. 2018.

SILVA, C. S. S.; PINTO, C. C.; MOURA, H. N.; ARANTES, B. O. O Papel da 'Avaliação de Desempenho por Competências' no Estado de Minas Gerais Segundo a Perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 69-90, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Departamento de Informática e Estatística. **Conceitos elementares de estatística**. Apresenta os principais conceitos necessários para a utilização de métodos estatísticos na resolução de problemas. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~marcelo/intro.html>. Acesso em: 08 ago. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional. **Relatório síntese da aplicação do programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM - etapa 2012**. Santa Maria: UFSM; 2012. Disponível em: http://coral.ufsm.br/progep/arquivos/relatorio_final_AD_2012.pdf. Acesso em 17 ago. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional. **Relatório do 3º ciclo do Mapeamento de Competências da UFPA**. Belém: UFPA; 2017. Disponível em: <http://progep.ufpa.br/progep/images/docs/mapec/Relatorio-MAPEC.pdf>. Acesso em 18 ago. 2018.

VIALI, Lori. **Apostila de testes de hipótese não paramétricos**. Disciplina Análise Estatística Não Paramétrica. Departamento de Estatística. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008. Disponível em: http://www.mat.ufrgs.br/~viali/estatistica/mat2282/material/apostilas/Testes_Nao_Parametricos.pdf. Acesso em 18 ago. 2018.

WICKHAM, Hadley. **ggplot2: Elegant Graphics for Data Analysis**. New York: Springer, 2009.

