



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GISELE CRISTIANE ANDRADE MARQUES

**INDICADORES DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE
TRANSPARÊNCIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL**

BELÉM-PA
2023

GISELE CRISTIANE ANDRADE MARQUES

**INDICADORES DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE
TRANSPARÊNCIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAD, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA, da Universidade Federal do Pará – UFPA, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Estratégia e Desempenho Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos.

BELÉM-PA
2023

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

M357i Marques, Gisele Cristiane Andrade.
Indicadores de desempenho como instrumento de transparência
e gestão organizacional / Gisele Cristiane Andrade Marques. —
2023.
46 f. : il.

Orientador(a): Prof^ª. Dra. Camila Carvalho Ramos
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-
Graduação em Administração, Belém, 2023.

1. Avaliação de desempenho por competências. 2.
Indicadores de desempenho. 3. Transparência pública. 4.
Decomposição comportamental. 5. Administração pública. I.
Título.

CDD 350.1

GISELE CRISTIANE ANDRADE MARQUES

**INDICADORES DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE
TRANSPARÊNCIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAD, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA, da Universidade Federal do Pará – UFPA, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: ___/___/___

Banca examinadora:

Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos - Presidente/Orientadora
Programa de Pós-Graduação em Administração/UFPA

Prof. Dr. Thiago Poletto – Membro interno
Programa de Pós-Graduação em Administração/UFPA

Profa. Dra. Aline Beckmann Menezes – Membro externo
Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento/UFPA

RESUMO

O presente estudo buscou investigar a percepção de gestores públicos sobre o uso de indicadores para avaliação e monitoramento do desempenho de servidores públicos, bem como para aumento da transparência dos resultados de uma instituição pública. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo, norteado por uma abordagem quantitativa, com aplicação de questionários junto a 72 gestores do órgão. Utilizou-se a técnica de decomposição comportamental para a criação dos indicadores, na qual 27 competências foram decompostas em 97 indicadores de desempenho. Os resultados mostraram que os gestores foram capazes de relacionar os indicadores às suas respectivas competências e reconheceram suas contribuições para aumentar a transparência dos resultados da instituição. Portanto, este estudo inova ao apresentar uma metodologia capaz de criar indicadores de desempenho para tornar mais objetivo e transparente o processo de avaliação de desempenho realizado em órgãos públicos brasileiros, evitando, assim, conflitos e contradições no processo.

Palavras-chave: avaliação de desempenho por competências; indicadores de desempenho; transparência pública; decomposição comportamental; administração pública.

ABSTRACT

The present study was to investigate the perception of public managers about the use of indicators to evaluate and monitor the performance of those who work in public organizations, as well as to increase the transparency of the public institution results. For that end, a descriptive study was carried out, guided by a quantitative approach, with the application of questionnaires with 72 managers of the participating institution. The behavioral decomposition technique was used to create indicators, in which 27 competencies were decomposed into 97 performance indicators. The results showed that managers were able to relate the indicators to their respective competences and recognized their contributions to increasing the transparency of the institution's results. Therefore, this study innovates by presenting a methodology capable of creating performance indicators to make the performance evaluation process carried out in Brazilian public institutions more objective and transparent, thus avoiding conflicts and contradictions in the process.

Keywords: performance assessment by competences; performance indicators; public transparency; behavioral decomposition; public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de decomposição comportamental de uma competência	19
Figura 2 - Percentual da frequência de correspondência das Competências com os Indicadores de Desempenho.....	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da frequência do Grau de Concordância/Discordância dos gestores com as afirmativas.....	24
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências Transversais e suas Categorias	17
Quadro 2 - Indicadores de Desempenho criados para as competências Gestão de processos e Acompanhamento com foco em resultados.....	22
Quadro 3 - Indicadores de Desempenho criados para as competências Inovação e Capacidade de Iniciativa	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 A GESTÃO PÚBLICA E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
4 METODOLOGIA.....	17
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	31
APÊNDICE B – COMPETÊNCIAS COM SEUS RESPECTIVOS INDICADORES DE DESEMPENHO	42

1 INTRODUÇÃO

A demanda por excelência e transparência na Administração Pública tem impulsionado mudanças nas suas estruturas, sistemas e processos de trabalho, com adoção de práticas de gestão antes restritas ao setor privado (PIRES *et al.*, 2019; VERMEEREN, 2017). O objetivo dessas práticas é melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados ao cidadão e a gestão organizacional (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019; PIRES *et al.*, 2019).

Uma das áreas afetadas por esse processo de modernização foi a de Gestão de Pessoas. Inicialmente restrita a atividades operacionais, essa área passou a assumir um papel mais estratégico, com funções que incluem recrutamento e seleção, dimensionamento da força de trabalho e avaliação de desempenho (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; VERMEEREN, 2017).

O uso da Avaliação de Desempenho (AD) na administração pública é uma prática inovadora que desempenha um papel crucial na gestão eficiente e eficaz, bem como na qualidade dos serviços prestados ao cidadão (AMARAL *et al.*, 2018; BUGALHO; SCHNORRENBERGER, 2020; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020). Em linhas gerais, a AD tem por objetivo identificar as necessidades de desenvolvimento dos profissionais e da organização, além de avaliar os resultados alcançados por eles (AVELINO; NUNES; SARSUR, 2016; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

Além de influenciar o desempenho organizacional, a AD também exerce impacto significativo no desenvolvimento das capacidades organizacionais e no comportamento das pessoas (XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019; PIRES *et al.*, 2019). Estudos demonstram que organizações que utilizam a AD como ferramenta de gestão focada em resultados têm maior probabilidade de alcançar seus objetivos estratégicos (AMARAL *et al.*, 2018; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019; PIRES *et al.*, 2019). Por esse motivo, a AD tem chamado a atenção de gestores públicos, os quais têm demonstrado interesse em utilizá-la para aprimorar a gestão e a transparência de suas organizações (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019).

Esse interesse advém da constatação de que o uso de indicadores, utilizados na avaliação de desempenho, podem proporcionar diversos benefícios à sua gestão (XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019; PIRES *et al.*, 2019). Como muitas organizações públicas ainda não têm o hábito de mensurar seus resultados, a utilização de indicadores de desempenho pode viabilizar a avaliação dos processos e de resultados, tornando essa tarefa, de grande importância, mais acessível.

Sendo assim, a avaliação de desempenho tem se revelado uma ferramenta importante na tomada de decisão no âmbito das organizações públicas (BUGALHO; SCHNORRENBARGER, 2020; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019).

Diferentes metodologias de AD estão à disposição das organizações que buscam aferir o desempenho de seus colaboradores (CAVALCANTE; RENAULT, 2018; CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019). Entretanto, alguns modelos geram questionamentos em função da subjetividade dos seus critérios. Diante disso, a avaliação de desempenho por competências tem sido uma alternativa na busca de um diagnóstico mais preciso. Nessa metodologia, os indicadores de desempenho são definidos a partir padrões de comportamento objetivos e observáveis emitidos pelos servidores em seu ambiente de trabalho (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019; DERROSSO; BOEWERK, 2017).

Embora o serviço público tenha avançado no desenvolvimento do modelo de gestão por competência (CAVALCANTE; RENAULT, 2018), sua aplicação em outros subsistemas, como a avaliação de desempenho, ainda é insuficiente, necessitando de ajustes e melhorias nas metodologias utilizadas (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; RODRIGUES; CARVALHO, 2019; VERMEEREN, 2017). Assim, a fim de melhorar a utilização da metodologia de avaliação de desempenho por competências e atender as normativas vigentes relacionadas à temática, surge a seguinte questão: a utilização de indicadores para avaliar desempenho aumenta a transparência nos processos de avaliação e auxilia na tomada de decisões administrativas?

Diante do exposto, o presente estudo busca investigar a percepção de gestores públicos sobre o uso de indicadores para avaliação e monitoramento do desempenho de servidores públicos, bem como para aumento da transparência dos resultados de uma instituição pública.

2 A GESTÃO PÚBLICA E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com base em modelos gerenciais da iniciativa privada, a Reforma Gerencial de 1995 foi instituída como o objetivo atender às demandas por um serviço público de qualidade para a sociedade (AMARAL *et al.*, 2018; BUGALHO; SCHNORRENBURGER, 2020), por meio do fortalecimento das instituições, da busca por maior eficiência e da implantação da gestão por resultados (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019; PIRES *et al.*, 2019; VERMEEREN, 2017).

O modelo gerencial intitulado de a Nova Gestão Pública visa promover a competitividade, a autonomia e a transparência na administração pública, tudo isso buscando proporcionar a confiabilidade no Governo, por meio da maximização da relação de custo-benefício na alocação de recursos e alcance dos resultados (AMARAL *et al.*, 2018; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019). Nesse ínterim, o servidor público desempenha um papel fundamental como mediador entre as expectativas de qualidade dos usuários do serviço e as demandas e os anseios por resultados da organização (AMARAL *et al.*, 2018; MARTINS; ENSSLIN, 2021; VERMEEREN, 2017).

Com base nas premissas da Nova Gestão Pública, várias medidas legais foram adotadas para atender às necessidades de modernização e transparência administrativa no serviço público (PIRES *et al.*, 2019). Em relação à avaliação de desempenho, destaca-se a Lei Nº 11.784, de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), que reestruturou a sistemática da avaliação de desempenho, e o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010 (BRASIL, 2010), que estabeleceu os critérios e os procedimentos gerais da avaliação de desempenho no contexto público.

A Lei de Acesso à Informação (Lei Nº 12.527 de 18 de novembro de 2011) é outro instrumento legal que contribuiu para o avanço da avaliação de desempenho (PIRES *et al.*, 2019). Este normativo tem por objetivo regulamentar a cultura da transparência na administração pública, tornando públicos informações e resultados de programas, metas e indicadores propostos pelo órgão (BRASIL, 2011). Dessa forma, transparência pública é um mecanismo para estabelecer e disponibilizar informações de interesse público, fomentando a confiança, a responsabilidade e o monitoramento das ações desenvolvidas pelas instituições (PIRES *et al.*, 2019).

Além dos instrumentos legais que reestruturam a avaliação de desempenho no serviço público, outros conceitos têm sido aplicados a essa área, como o *accountability*. Esse conceito visa à responsabilização dos agentes públicos por sua conduta na gestão dos recursos (XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019). Assim, a aplicação dos princípios da transparência e a *accountability* na

avaliação de desempenho podem trazer melhorias e credibilidade ao processo, uma vez que a mensuração de indicadores claros e objetivos trazem a transparência para o processo e a *accountability* traz a responsabilização sobre os comportamentos das pessoas (XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019; PIRES *et al.*, 2019).

Em suma, a adoção conjunta de tais conceitos e instrumentos legais pode trazer benefícios significativos para a avaliação de desempenho no setor público, o qual tem buscado inovações para lidar com as mudanças ocorridas nos últimos anos (PIRES *et al.*, 2019). Contudo, apesar da formulação de diversas legislações sobre o tema, a mensuração do desempenho ainda é relativa. Isso ocorre porque a produção de conhecimento no setor público está mais voltada para a formulação de políticas do que para a implementação e a avaliação do sistema em si (MARTINS; ENSSLIN, 2021). Portanto, é preciso aprimorar as metodologias relacionadas à avaliação de desempenho para abranger os conceitos descritos nas legislações em vigor.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho consiste em um processo que tem como objetivo mensurar a eficácia e a eficiência do trabalho executado, além de verificar a sua relação com os objetivos organizacionais e os padrões de desempenho esperados (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019; LACERDA *et al.*, 2018; MARTINS; ENSSLIN, 2021; PIRES *et al.*, 2019). A partir dessa mensuração, é possível que o gestor construa conhecimentos e percepções acerca do que pode estar impedindo o completo ou adequado aproveitamento dos seus recursos humanos (LACERDA *et al.*, 2018; MARTINS; ENSSLIN, 2021).

Dessa forma, um sistema de avaliação de desempenho eficaz deve ter como foco a gestão por resultados. Nessa abordagem, os gestores devem buscar a excelência e primar por bons resultados, enquanto corrigem aqueles que são considerados insatisfatórios (CUNHA *et al.*, 2020; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019; PIRES *et al.*, 2019). Para isso, é fundamental que os resultados sejam medidos por meio de indicadores que demonstrem o que está sendo executado e que permitam a comparação com as expectativas da instituição (PIRES *et al.*, 2019).

Dentro do sistema de avaliação de desempenho baseado em resultados, uma das principais dificuldades consiste em identificar se as métricas escolhidas para quantificar determinada ação são gerenciáveis e podem auxiliar na tomada de decisão (AMARAL *et al.*, 2018; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019; PIRES *et al.*, 2019). Essa dificuldade de medição dos indicadores ocorre devido a mudanças organizacionais que também podem interferir nos indicadores e exigir alterações ao longo do tempo (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

Nesse panorama, as medidas tradicionais baseadas somente em indicadores financeiros, orçamentos e custos deixam de ser suficientes para refletir o desempenho organizacional (BUGALHO; SCHNORRENBERGER, 2020). Por isso, torna-se necessário incluir e mensurar medidas qualitativas, como a qualidade do trabalho executado e a satisfação do cliente nos atendimentos prestados (AMARAL *et al.*, 2018; BUGALHO; SCHNORRENBERGER, 2020; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

Assim, um instrumento de avaliação de desempenho deve apresentar indicadores que englobem fatores quantitativos e qualitativos e que representem o que é esperado pela instituição. Além disso, essas métricas devem ser percebidas pelo servidor como válidas, justas, transparentes e com valores que justifiquem os esforços para alcançá-las (AMARAL *et al.*, 2018; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019). É importante que as métricas apresentem essas características, pois indicadores considerados injustos podem

levar a comportamentos disfuncionais e ao mau desempenho do servidor (PIRES *et al.*, 2019). Desse modo, o valor atribuído à avaliação dependerá de sua utilidade e relevância para a organização, pois quando utilizada como ferramenta de gestão e tomada de decisão, a avaliação de desempenho torna-se um instrumento provedor de informações valiosas para a organização (XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019).

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho deve ser vista como uma ferramenta essencial para a modernização da gestão, trazendo melhorias aos processos, ferramentas de controle e à gestão da transparência (PIRES *et al.*, 2019). Esses indicadores devem ser comunicados de forma clara e objetiva, auxiliando no processo decisório e contribuindo para a gestão eficiente da organização (PIRES *et al.*, 2019).

Um sistema de avaliação de desempenho precisa ser constantemente aprimorado para acompanhar as mudanças organizacionais e evitar a obsolescência (BUGALHO; SCHNORRENBERGER, 2020; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020). Quando sistemas obsoletos são utilizados, a mensuração do desempenho pode ser prejudicada pela falta de transparência e, em alguns casos, pode gerar resultados parciais ou falhos na implementação das ações propostas (AMARAL *et al.*, 2018).

Em virtude disso, é fundamental que o sistema de avaliação de desempenho seja baseado em medidas de desempenho que estejam sob controle e ao alcance do indivíduo, seguindo uma metodologia definida pela instituição. Logo, o sistema poderá fornecer informações precisas e relevantes para a tomada de decisão, bem como para a melhoria contínua da gestão organizacional (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

Diferentes metodologias podem ser empregadas dentro de um sistema de avaliação de desempenho, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Entretanto, para garantir a eficiência do sistema de avaliação de desempenho, é fundamental que a metodologia escolhida esteja alinhada aos objetivos da instituição e às características dos colaboradores avaliados (CAVALCANTE; RENAULT, 2018; CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019).

Portanto, é recomendado evitar abordagens que sejam baseadas apenas na perspectiva subjetiva de um único profissional para a aferição do desempenho do avaliado, como a escala gráfica (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019; MARAFIGO; STEFANO, 2019) e o modelo de escolha forçada (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019; DERROSSO; BOEWERK, 2017; MARAFIGO; STEFANO, 2019), já que podem levar ao enviesamento na avaliação, seja por meio de autoavaliação ou por meio da avaliação da liderança imediata (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019).

Modelos de avaliação mais participativos, como o modelo de avaliação conjunta, também conhecido como avaliação 180°, e a avaliação 360° ou por múltiplas fontes, podem ser utilizados para diminuir as distorções de avaliações realizadas na perspectiva de apenas um avaliador (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019; MARAFIGO; STEFANO, 2019). A avaliação 180° combina a análise de dois atores para descrever o desempenho desejável para a instituição, o que permite uma visão mais ampla do desempenho do avaliado (MARAFIGO; STEFANO, 2019). Devido a sua facilidade de aplicação, é muito utilizada pelas organizações, com o envolvimento do colaborador e de seu gestor imediato (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019; MARAFIGO; STEFANO, 2019).

O modelo de avaliação 360° envolve a participação de múltiplas fontes, como colegas de trabalho, subordinados e clientes, além do próprio avaliado e seu gestor (AVELINO; NUNES; SARSUR, 2016; CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019). Tal abordagem oferece uma perspectiva mais abrangente e diversificada do desempenho do avaliado, porém requer mais tempo e recursos para ser implementada (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019; DERROSSO; BOEWERK, 2017; MARAFIGO; STEFANO, 2019).

Outro modelo comum é a avaliação de desempenho baseada no *Balanced Scorecard*, cujo processo ocorre por meio de ativos tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis são compostos pelos fatores financeiros, geralmente medidos pela lucratividade, assim como pelos processos internos, usualmente medidos pelos índices de produtividade (DERROSSO; BOEWERK, 2018). Já os ativos intangíveis são avaliados através da satisfação do cliente e do aprendizado dos colaboradores (DERROSSO; BOEWERK, 2017; MARAFIGO; STEFANO, 2019). Embora este modelo de avaliação seja mais abrangente e avalie a organização por diferentes fatores, não é vantajoso para a administração pública, uma vez que fatores financeiros, como a lucratividade, não estão alinhados com a natureza do serviço prestado (AMARAL *et al.*, 2018; DERROSSO; BOEWERK, 2017; MARAFIGO; STEFANO, 2019).

Sob tal conjuntura, ao considerar o contexto público, a avaliação de desempenho por competências é considerada o modelo mais apropriado, uma vez que sua metodologia é mais convergente com a literatura, aproximando-se do que se espera da avaliação por resultados. O conceito de competência utilizado nesse modelo é baseado na visão norte-americana proposta por McClelland (1973), mas também se utiliza de uma abordagem comportamental de competências recomendada por Ramos *et al.* (2016). Assim, competência é definida como comportamentos, observáveis e mensuráveis, emitidos pelo indivíduo em seu ambiente de trabalho para o alcance dos objetivos da organização (RAMOS *et al.*, 2016).

Uma técnica eficaz para criar indicadores de desempenho com base em competência é a decomposição comportamental. Essa abordagem permite que um comportamento complexo seja dividido em classes de comportamentos mais simples ou menos complexas (KIENEN, 2008). Assim, esse método possibilita a decomposição de competências (comportamentos complexos) em indicadores (comportamentos menores) para avaliar se o comportamento emitido pelo servidor (indivíduo) está em conformidade com as expectativas da instituição (COSTA; BORBA; RAMOS, 2015).

Dessa maneira, em conformidade ao conceito de competência e da técnica de decomposição comportamental, a avaliação de desempenho por competências busca identificar e avaliar as habilidades, os conhecimentos e os comportamentos necessários para o bom desempenho do colaborador (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019; COSTA; BORBA; RAMOS, 2015; DERROSSO; BOEWERK, 2017). Seu objetivo é acompanhar o desenvolvimento do indivíduo no alcance de seus objetivos e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

Portanto, a avaliação de desempenho por competências pode ser uma ferramenta eficaz para evitar conflitos e contradições no processo avaliativo, bem como instrumento de transparência alinhado à estratégia da organização (COBUCCI; COELHO JUNIOR; FAIAD, 2013; DERROSSO; BOEWERK, 2017; PIRES *et al.*, 2005; RAMOS *et al.*, 2015).

4 METODOLOGIA

Este estudo é caracterizado como descritivo, norteado por uma abordagem quantitativa. É descritivo, uma vez que buscou investigar a percepção de gestores públicos sobre o uso de indicadores para avaliação e monitoramento do desempenho de servidores públicos, bem como para aumentar a transparência dos resultados de uma instituição pública, por meio da aplicação de questionários. É quantitativo, pois se utilizou de parâmetros numéricos para a análise, com distribuição de frequências e médias aritméticas.

A instituição investigada está localizada no Estado do Pará e possui uma política institucional de aprimoramento contínuo de seus processos de gestão. Desde 2011, a instituição utiliza o mapeamento de competências como ferramenta para alcançar esse objetivo. Em 2020, a instituição concluiu o seu 4º ciclo de mapeamento de competências.

Um dos processos de gestão de pessoas beneficiado com o mapeamento de competências é a avaliação de desempenho. Desde 2016, as 27 competências transversais definidas para a organização vêm sendo utilizadas para compor o instrumento de avaliação de desempenho da instituição.

A instituição classifica as competências transversais em: a) competências administrativas: aquelas recorrentes no serviço público e na rotina das unidades; b) competências gerenciais: aquelas atribuídas a servidores que exercem função de liderança; e c) competências pessoais: aquelas que focam no relacionamento interpessoal e na interação entre os servidores. O Quadro 1 apresenta a lista das 27 competências, juntamente às suas respectivas categorias.

Quadro 1 - Competências Transversais e suas Categorias

(continua)

Categoria	Competências
Administrativas	1. Tramitação de documentos/processos 2. Uso sustentável de recursos 3. Redação de documentos 4. Assessoramento de reuniões 5. Arquivamento de documentos 6. Mapeamento de processos 7. Análise de documentos
Pessoais	8. Visão sistêmica 9. Autogerenciamento 10. Comunicação interna 11. Atendimento ao usuário 12. Trabalho em equipe 13. Relacionamento interpessoal 14. Flexibilidade 15. Inovação 16. Capacidade de iniciativa 17. Disciplina

Quadro 1 - Competências Transversais e suas Categorias

(continuação)

Categoria	Competências
Gerenciais	18. Gestão de processos 19. Gestão orçamentária - financeira 20. Representação institucional 21. Decisões estratégicas 22. Negociação 23. Devolutiva (feedback) 24. Liderança 25. Delegação de tarefas 26. Acompanhamento com foco em resultados 27. Planejamento com foco em resultados

Fonte: Relatório do 4º Ciclo de Mapeamento de Competências (2020).

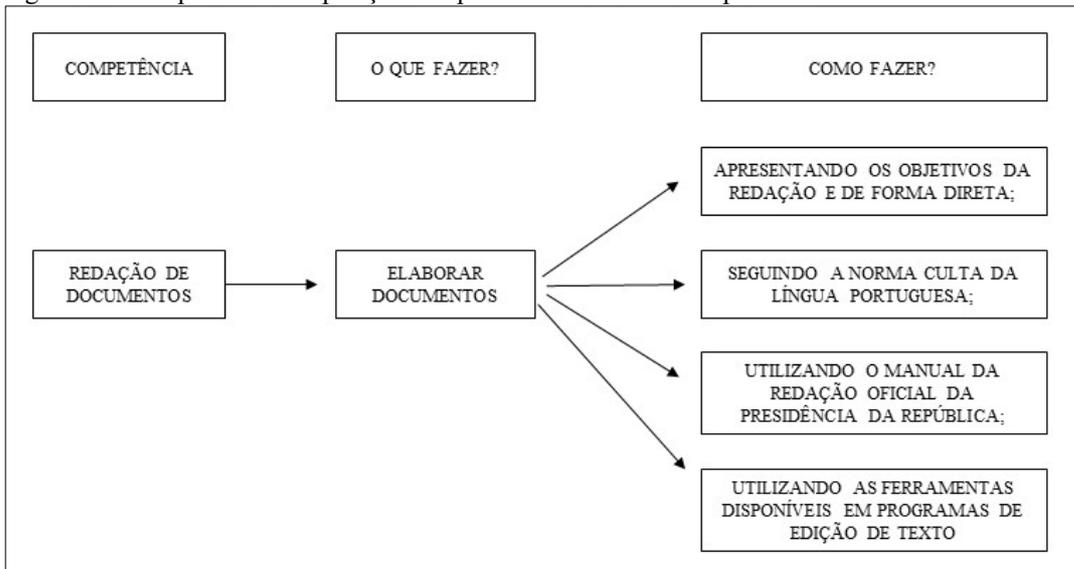
Participaram do estudo 72 gestores, com base nos critérios de acessibilidade e disponibilidade (VERGARA, 2009). Para coletar os dados, foi elaborado e aplicado um questionário composto por 40 questões distribuídas em três seções. A primeira seção apresentava um conjunto de indicadores de desempenho que deveriam ser relacionados a uma competência transversal. Nesta seção, o gestor deveria analisar o grupo de indicadores de desempenho apresentado e indicar a competência administrativa, gerencial ou pessoal correspondente.

A segunda seção do questionário consistia em oito afirmativas, nas quais os participantes avaliavam o nível de concordância/discordância em relação à associação das competências ao conjunto de indicadores. Essa avaliação era feita por meio de uma escala *Likert* de seis pontos, que variava de 1- discordo totalmente a 6- concordo totalmente. A terceira seção correspondia a cinco questões para a caracterização dos respondentes.

Para a criação dos indicadores de desempenho, foi utilizada a técnica de decomposição comportamental. Essa abordagem permite que comportamentos complexos (competências) sejam desmembrados em comportamentos mais simples ou menos complexos (indicadores) (KIENEN, 2008).

Segundo Kienen (2008), para realizar a decomposição, é necessário fazer cinco questionamentos: o que fazer, como fazer, com que fazer, em que situação fazer e o que precisa decorrer do fazer. A resposta a cada questionamento gera um nível de decomposição. Para este estudo, utilizou-se dois níveis de decomposição, o que fazer e o como fazer. A Figura 1 apresenta um exemplo de decomposição comportamental aplicado a uma competência.

Figura 1 - Exemplo de decomposição comportamental de uma competência



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Após o processo de decomposição e conseqüente elaboração dos indicadores, estes foram apresentados a juízes (especialistas no processo de avaliação de desempenho) para um processo de validação. A validação tinha por objetivo identificar se o comportamento esperado pelo indicador poderia ser observado de maneira consistente por diferentes indivíduos. Para isso, foi realizado um pré-teste do instrumento, no qual os participantes tiveram a oportunidade de oferecer sugestões para a melhoria das descrições dos indicadores e do próprio questionário. Com base nas recomendações recebidas, o questionário foi ajustado.

Feitos os ajustes, o questionário de avaliação dos indicadores foi disponibilizado aos gestores por meio da plataforma *Google Forms*, a partir do envio de um *link* para o *e-mail* institucional dos gestores alvos da pesquisa. A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e março de 2023. Para aqueles que não responderam, foram enviados lembretes a cada sete dias.

Finalizada a fase de coleta, deu-se início a análise dos dados. Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva para identificação do perfil da amostra. Em seguida, foi analisada a frequência de associações corretas entre os indicadores de desempenho e as competências transversais, além da frequência de concordância/discordância com as oito afirmativas descritas no questionário.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Ao caracterizar a amostra, identificou-se que, dos gestores respondentes, 65% eram provenientes de unidades administrativas, enquanto 35% eram de unidades acadêmicas. Ademais, foi constatado que 60% dos gestores ocupam a função de coordenação, 36% estavam em função de direção e apenas 4% atuavam em função de Pró-Reitoria. A média de tempo de experiência na função de gestão foi de três anos, enquanto a média de tempo de trabalho na instituição foi de 13 anos.

A pesquisa buscou investigar a percepção de gestores públicos sobre o uso de indicadores para avaliação e monitoramento do desempenho de servidores públicos, bem como para aumento da transparência dos resultados de uma instituição pública. Ao analisar os indicadores de desempenho baseados em competência, utilizando-se a decomposição comportamental, constatou-se que os gestores foram capazes de associar os indicadores de desempenho às competências adotadas pela instituição, como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Percentual da frequência de correspondência das Competências com os Indicadores de Desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As competências que obtiveram o maior índice de associações corretas com os indicadores de desempenho foram: redação de documentos, tramitação de documentos e processos, uso sustentável de recursos materiais e patrimoniais, representação institucional e gestão orçamentária-financeira, todas com uma frequência de 97% de associação correta entre os indicadores de desempenho e as competências. Por outro lado, as competências com menor índice de acertos nas associações foram: Gestão de processos (47%) e Inovação (60%). Vale ressaltar que 43% dos respondentes associaram os indicadores da competência gestão de processos à competência de acompanhamento com foco em resultados. O Quadro 2 apresenta os indicadores de desempenho das referidas competências, com base na decomposição comportamental.

Quadro 2 - Indicadores de Desempenho criados para as competências Gestão de processos e Acompanhamento com foco em resultados

Gestão de Processo	Acompanhamento com Foco em Resultados
<ol style="list-style-type: none"> 1. Avalia os fluxos procedimentais e seus procedimentos; 2. Refaz os fluxos procedimentais e seus procedimentos; 3. Utiliza a metodologia <i>Business Process Management</i> (BPM) e demais diretrizes institucionais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelece instrumentos de acompanhamento de desempenho e metas da equipe de trabalho; 2. Cria indicadores de desempenho condizentes a projetos em execução; 3. Avalia o andamento das atividades; 4. Emite os relatórios, por meio de planilhas e/ou sistemas informatizados; 5. Realiza as ações corretivas necessárias ao alcance dos resultados.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em relação aos indicadores da competência inovação, 11% dos respondentes os associaram à competência capacidade de iniciativa. O Quadro 3 apresenta os indicadores de desempenho correspondentes a essas competências, com base na decomposição comportamental.

Quadro 3 - Indicadores de Desempenho criados para as competências Inovação e Capacidade de Iniciativa

Inovação	Capacidade de iniciativa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica as necessidades de mudança da unidade; 2. Busca ferramentas para o aprimoramento do trabalho; 3. Propõe novas formas de realização das atividades baseadas em teoria, procedimentos e/ou tecnologias; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se candidata a realizar atividades sem a necessidade de indicação da chefia; 2. Assume as obrigações e responsabilidades da atividade; 3. Busca soluções para concretização das atividades e para a resolução de problemas;

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme recomendado por Ramos *et al.* (2016), ao se construir uma competência, deve-se seguir algumas orientações que também devem ser consideradas ao criar indicadores, como evitar descrições muito longas e o uso de termos técnicos, uma vez que podem dificultar a compreensão por terceiros, bem como ambiguidades, que possam permitir múltiplas interpretações (RAMOS *et al.*, 2016). Logo, observa-se que algumas dessas características estão presentes nos indicadores descritos para as competências apresentadas nos Quadros 2 e 3. Além disso, destaca-se que conceitos como o de inovação podem ser apresentados de forma abstrata e ambígua, o que pode representar um desafio ainda maior para os gestores identificarem tais comportamentos dentro do ambiente de trabalho (AVELINO; NUNES; SARSUR, 2016).

Dentre as categorias de competências analisadas, destaca-se que as competências administrativas, análise de documentos (86%), redação de documentos (97%), mapeamento de processos (96%), tramitação de documentos/processos (97%), uso sustentável de recursos (97%), arquivamento de documentos (94%) e assessoramento de reuniões (94%), apresentaram os maiores percentuais de associações corretas com os indicadores de desempenho. Para Cobucci, Coelho Junior e Faiad (2013), competências administrativas são descritas a partir de atribuições regulamentadas dentro da instituição. Assim, indicadores de desempenho derivados dessas competências, que muitas vezes são rotineiras e burocráticas, podem ser percebidos da mesma forma por um número maior de observadores (COBUCCI; COELHO JUNIOR; FAIAD, 2013).

A segunda seção do questionário teve como objetivo avaliar a percepção dos gestores sobre a ferramenta utilizada e se essa pode ser considerada eficaz para aumentar a transparência dos resultados da organização, assim como para avaliar e monitorar o desempenho dos servidores. A distribuição da frequência do grau de concordância/discordância dos gestores com as afirmativas pode ser verificada na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição da frequência do Grau de Concordância/Discordância dos gestores com as afirmativas

Afirmativas Analisadas	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	Total Acumulado
Os indicadores de desempenho me auxiliam a identificar os caminhos a serem percorridos pelos servidores para o seu desenvolvimento profissional.	0,0%	1,39%	5,56%	8,33%	38,89%	45,83%	100,0%
Os indicadores de desempenho tornam mais objetivos as devolutivas de desempenho oferecidas aos servidores.	0,0%	1,39%	5,56%	8,33%	38,89%	45,83%	100,0%
Os indicadores de desempenho empregam critérios objetivos para a avaliação do desempenho dos servidores.	0,0%	1,39%	4,17%	16,67%	47,22%	30,56%	100,0%
Os indicadores de desempenho são suficientes para identificar pontos a melhorar no desempenho dos servidores.	2,8%	6,94%	15,28%	31,94%	36,11%	6,94%	100,0%
Os indicadores de desempenho estão alinhados às atividades desenvolvidas na unidade.	0,0%	2,78%	6,94%	22,22%	37,50%	30,56%	100,0%
Os indicadores de desempenho estão relacionados com as metas e objetivos institucionais.	0,0%	2,78%	4,17%	16,67%	38,89%	37,50%	100,0%
Os indicadores de desempenho estão redigidos de forma clara.	1,4%	1,39%	6,94%	18,06%	47,22%	25,00%	100,0%
Tive facilidade de relacionar os indicadores de desempenho às competências apresentadas.	1,4%	4,17%	2,78%	18,06%	48,61%	25,00%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao analisar a percepção dos gestores sobre os indicadores de desempenho criados, observa-se que a grande maioria (93,05%) concorda com a eficiência dos indicadores. De fato, a maioria dos gestores não apresentou dificuldades para relacionar os indicadores de desempenho com as competências apresentadas (91,67% de concordância) e consideram que eles estão descritos de forma clara (90,28%), definindo critérios objetivos (94,44%), alinhados a metas e objetivos institucionais (93,06%) e às atividades desenvolvidas na unidade (90,28%). Além disso, os indicadores são descritos de forma a tornar mais objetivas as devolutivas de

desempenho oferecidas aos servidores (93,06%), além de ajudarem a identificar os caminhos a serem percorridos pelos servidores para o seu desenvolvimento profissional (93,06%).

Os dados indicam que os gestores reconhecem a Avaliação de Desempenho por Competências como uma ferramenta eficaz para fornecer informações precisas sobre o desempenho dos servidores. Essa prática pode contribuir significativamente para melhorar a eficiência, a eficácia, a economia e a efetividade do serviço público (CUNHA *et al.*, 2020). Além disso, quando a avaliação de desempenho está alinhada à estratégia organizacional, pode trazer benefícios adicionais, como a transparência pública (PIRES *et al.*, 2005).

Vale ressaltar que, mesmo com a percepção positiva dos gestores frente a ferramenta, muitos avanços são necessários no que se refere à avaliação de desempenho. Cunha *et al.* (2020) destacam que a avaliação de desempenho tem pouca credibilidade, sendo considerada uma atividade puramente burocrática para atender às exigências legais. Além disso, a falta de formação adequada em gestão pode levar os gestores a serem benevolentes na atribuição de pontuações aos seus subordinados, por medo de possíveis represálias, comprometendo assim a eficácia da avaliação de desempenho (COSTA; BORBA; RAMOS, 2015).

Os gestores públicos podem se beneficiar da Avaliação de Desempenho, tornando-se mais autônomos e responsáveis pelo processo de decisão (CUNHA *et al.*, 2020; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019). Isso, por sua vez, pode influenciar o desenvolvimento e o uso das capacidades organizacionais e o comportamento das pessoas, criando assim um sistema de avaliação de desempenho robusto e estruturado (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020). Portanto, é essencial que as organizações públicas implementem e aprimorem a avaliação de desempenho para garantir o sucesso de suas operações e a efetiva implementação desta política pública.

Um avanço para a implementação dessa política é o fato de os gestores reconhecerem que apenas os indicadores de desempenho não são suficientes para identificar pontos a melhorar no desempenho dos servidores (grau de concordância 75%). Este fato é apoiado por Costa, Borba e Ramos (2015), os quais afirmam que a avaliação de desempenho deve ser acompanhada por condições adequadas, como programa de treinamento, uma pesquisa de clima organizacional e uma cultura de avaliação presente na instituição, a fim de garantir o desenvolvimento ideal dos servidores.

Em suma, para entender plenamente o desempenho no trabalho, é essencial analisar não apenas os indicadores, mas também o ambiente em que as atividades são realizadas pelos trabalhadores. Isso permitirá uma avaliação mais completa e precisa do desempenho dos servidores e identificará as áreas que precisam de melhoria (COSTA; BORBA; RAMOS, 2015;

CUNHA *et al.*, 2020). Desse modo, as organizações públicas podem garantir que seus funcionários tenham o suporte necessário para alcançar os melhores resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar a percepção de gestores públicos sobre o uso de indicadores para avaliação e monitoramento do desempenho de servidores públicos, bem como para aumento da transparência dos resultados de uma instituição pública. Para alcançar esse objetivo, as 27 competências transversais da instituição foram decompostas em 97 indicadores de desempenho.

A análise da frequência das associações entre os indicadores de desempenho e as competências revelou que os gestores reconhecem as competências decompostas em indicadores de desempenho, especialmente se esses indicadores estiverem associados a atribuições regulamentadas dentro da instituição. Os resultados indicaram que a maioria dos gestores concorda com a eficácia dos indicadores, uma vez que estes são descritos de forma clara e objetiva, além de estarem alinhados às metas e aos objetivos institucionais. Ademais, os gestores consideram que os indicadores auxiliam na identificação de necessidade de treinamento, contribuindo assim para o desenvolvimento profissional dos servidores.

A técnica de decomposição comportamental se mostrou eficaz para a criação dos indicadores de desempenho, o que contribuiu para consolidar e avançar nas pesquisas referentes à avaliação de desempenho, preenchendo uma lacuna na literatura que não explica como os indicadores de desempenho devem ser criados. A técnica utilizada neste estudo pode ser útil tanto para pesquisadores quanto para profissionais, fornecendo uma metodologia capaz de criar indicadores de desempenho mais objetivos e precisos. Além disso, o uso dessa abordagem pode aumentar a transparência dos resultados em instituições de ensino superior, permitindo que gestores e funcionários compreendam melhor as competências necessárias para atingir os objetivos da organização.

Foi constatado que os gestores possuem a capacidade de identificar as competências decompostas em indicadores de desempenho e reconhecem a contribuição desses indicadores para a melhoria do serviço público. No entanto, apesar deste reconhecimento, muitos gestores ainda enxergam a AD como uma atividade puramente burocrática para atender às exigências legais. Ademais, a falta de formação adequada em gestão pode levar os gestores a serem benevolentes na atribuição de pontuações aos seus subordinados, por medo de represálias, comprometendo assim a eficácia da avaliação de desempenho. Portanto, é importante destacar que a AD não cumprirá seu papel de forma efetiva enquanto os gestores não entenderem sua real importância e não tiverem a formação necessária para conduzi-la.

O estudo identificou que os gestores compreendem a importância dos indicadores de desempenho baseados em competências para aumentar a transparência dos resultados na instituição. No entanto, a percepção de eficácia da ferramenta para atender aos critérios de transparência foi atendida apenas parcialmente, uma vez que um dos pilares da transparência está relacionado com o acesso à informação. Dessa forma, para que os indicadores sejam considerados transparentes, é necessário que sejam amplamente divulgados para todos na instituição.

Com a utilização de indicadores de desempenho baseados em competências, a sociedade pode monitorar, acompanhar e fiscalizar os serviços prestados pelo poder público. Portanto, é essencial que os gestores reconheçam a importância da transparência na gestão pública e se esforcem para implementar medidas que garantam a ampla divulgação dos indicadores de desempenho. Somente assim, será possível garantir a efetividade da avaliação de desempenho e contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela instituição.

Uma das limitações deste estudo é o fato de ter analisado a percepção de apenas 72 gestores, o que pode afetar a generalização dos resultados. Para futuros estudos, sugere-se a participação de um número maior de gestores para aumentar a representatividade da amostra. Também, é importante destacar que o estudo se concentrou apenas na frequência de associações entre competências e indicadores de desempenho, o que pode limitar a compreensão mais aprofundada do tema. Assim, estudos futuros devem buscar ampliar a amostra da pesquisa para incluir outros servidores da instituição e utilizar análises estatísticas mais robustas para confirmar a associação entre indicadores e competências.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, B. G. *et al.* Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina? **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 147-169, 2018.
- AVELINO, G. I. B.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 44, p. 24-50, 2016.
- BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2008, p. 1, 23, set. 2008. MPV 431/2008.
- 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2010, p. 1, 22 mar. 2010.
- BRASIL. Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2011, p. 1, 18 nov. 2011. PL 219/2023.
- BUGALHO, F. M.; SCHNORRENBARGER, D. Avaliação de desempenho associada a vieses cognitivos na administração pública: insights da literatura internacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n. 1, 2020.
- CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. Gestão por competências: uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. **RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, p. 89-107, 2018.
- CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. S. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicase. **Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 11-31, 2019.
- COBUCCI, G.; COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C. Mapeamento de competências administrativas e de gestão em uma fábrica de softwares no Distrito Federal. **Aletheia**, v. 42, p. 106-121, 2013.
- COSTA, T. D.; BORBA, A.; RAMOS, C. C. **Avaliação de desempenho por competências**. 1 ed. Bahia: PRODEP, 2015.
- CUNHA, D. O. *et al.* Gestão Societal e Avaliação de Desempenho sob a Ótica de Servidores de uma Autarquia Federal/Individual. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 17, n. 3, p. 59-75, 2020.
- DERROSSO, G.; BOEWERK, S. Gestão de Desempenho por Competência (GDP): análise da avaliação de desempenho utilizada em uma instituição bancária para ascensão profissional. **Universitas: Gestão e TI**, v. 7, n. 1, 2017.

GUESSER, Paula Cristina Leite; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sergio Murilo. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 42-67, 2020.

XAVIER JUNIOR, A. E. *et al.* Relação entre desempenho e custos no setor público: um estudo nas Universidades Federais do Brasil. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2019.

KIENEN, N. Classes de comportamentos profissionais do psicólogo para intervir, por meio de ensino, sobre fenômenos e processos psicológicos, derivadas a partir das diretrizes curriculares, da formação desse profissional e de um procedimento de decomposição de comportamentos complexos. 726 f. **Tese** (Doutorado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LACERDA, R. T. O. *et al.* Perspectivas de pesquisa sobre avaliação de desempenho e gerenciamento de projetos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 2, p. 96-125, 2018.

MARAFIGO, E. F.; STEFANO, S. R. Avaliação de desempenho: estudo de caso sobre a percepção de hospitalar filantrópica. **RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, p. 48–65, 2019.

MARTINS, Vinicius Abílio; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 3, p. 3-22, 2021.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **The American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.

PIRES, Paulo Alexandre da Silva *et al.* Transparência Pública Sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: Revisão da Literatura e Proposição de Pesquisas Futuras. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 75-97, 2019.

RAMOS, C. C. Aplicação do procedimento de decomposição comportamental para a descrição de competências no contexto público federal. 72 f. **Tese** (Doutorado em Teoria e Pesquisa do Comportamento) – Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, Belém, 2015.

RAMOS, C. C. *et al.* A behavioral approach to description of competences in a federal public institution. **Perspectivas em Análise do Comportamento**, v. 7, n. 1, p. 133–146, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERMEEREN, Brenda. Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation-and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 4, p. 717-737, 2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Pesquisa sobre Indicadores da Avaliação de Desempenho

Prezado (a) Gestor (a),

Avaliar o desempenho do servidor é uma atividade de responsabilidade do gestor que possibilita a identificação de pontos fortes e pontos a melhorar de sua equipe de trabalho. Para tanto, o gestor necessita de ferramentas e indicadores de desempenho que reflitam a realidade de sua unidade e critérios de desempenho que retratem as competências do servidor. A avaliação de desempenho por competências, que propõe uma metodologia de avaliação baseada na definição de critérios objetivos e indicadores de desempenho, tem por finalidade acompanhar o desenvolvimento do indivíduo no alcance de seus objetivos e, conseqüentemente, nos resultados da organização. Assim, contamos com a sua participação para responder ao questionário que visa identificar se o gestor consegue identificar a qual competência um conjunto de indicadores de desempenho está relacionado.

Para mais detalhes sobre a pesquisa, entre em contato conosco:

Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos

Contato profissional: (91) 3201-7401

camilakrvalho@gmail.com

Contato pessoal do pesquisador: (91) 98802-9004

Lattes: <https://ppgad.ufpa.br/index.php/br/docente/category/2-camila-carvalho-ramos>

Gisele Cristiane Andrade Marques

Contato profissional: (91) 3201-8092

gmarques@ufpa.br

Contato pessoal do pesquisador: (91) 98166-9386

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5719616378393024>

Desde já agradecemos sua participação!

E-mail: _____

1. Indicadores de Desempenho:
Lê de forma crítica os documentos, pareceres, formulários e demais elementos de um processo;
Analisa os documentos, pareceres, formulários e demais elementos de um processo, embasado na legislação vigente;
Realiza as análises e respostas necessárias dentro dos prazos estabelecidos.
A qual competência os indicadores estão relacionados?
<input type="checkbox"/> Análise de Documentos
<input type="checkbox"/> Redação de Documentos
<input type="checkbox"/> Mapeamento de Processos
<input type="checkbox"/> Tramitação de Documentos e Processos
<input type="checkbox"/> Uso Sustentável de Recursos Materiais e Patrimoniais
<input type="checkbox"/> Arquivamento de Documentos
<input type="checkbox"/> Assessoramento de Reunião

2. Indicadores de Desempenho:
Redige documentos apresentando os objetivos da redação e de forma direta; Redige documentos seguindo a norma culta da língua portuguesa; Redige documentos apresentando a estrutura definida pela redação Oficial da Presidência da República; Utiliza as ferramentas disponíveis em programas de edição de texto para a elaboração de documentos.
A qual competência os indicadores estão relacionados?
<input type="checkbox"/> Análise de Documentos <input type="checkbox"/> Redação de Documentos <input type="checkbox"/> Mapeamento de Processos <input type="checkbox"/> Tramitação de Documentos e Processos <input type="checkbox"/> Uso Sustentável de Recursos Materiais e Patrimoniais <input type="checkbox"/> Arquivamento de Documentos <input type="checkbox"/> Assessoramento de Reunião
3. Indicadores de Desempenho:
Identifica os processos de trabalho de sua unidade; Aplica a metodologia definida pela instituição para mapear os processos da unidade; Elabora fluxogramas dos processos da unidade utilizando o programa Bizagi; Elabora os procedimentos operacionais padrão (POP's) dos processos mapeados.
A qual competência os indicadores estão relacionados?
<input type="checkbox"/> Análise de Documentos <input type="checkbox"/> Redação de Documentos <input type="checkbox"/> Mapeamento de Processos <input type="checkbox"/> Tramitação de Documentos e Processos <input type="checkbox"/> Uso Sustentável de Recursos Materiais e Patrimoniais <input type="checkbox"/> Arquivamento de Documentos <input type="checkbox"/> Assessoramento de Reunião
4. Indicadores de Desempenho:
Utiliza o sistema de tramitação de documentos e/ou processos disponibilizado pela instituição; Cria e tramita os documentos e processos conforme sua natureza e seu destino; Acompanha o andamento dos documentos e/ou processos em abertos; Verifica, periodicamente, o sistema de tramitação para recebimento de documentos e processo da unidade.
A qual competência os indicadores estão relacionados?
<input type="checkbox"/> Análise de Documentos <input type="checkbox"/> Redação de Documentos <input type="checkbox"/> Mapeamento de Processos <input type="checkbox"/> Tramitação de Documentos e Processos <input type="checkbox"/> Uso Sustentável de Recursos Materiais e Patrimoniais <input type="checkbox"/> Arquivamento de Documentos <input type="checkbox"/> Assessoramento de Reunião
5. Indicadores de Desempenho:
Utiliza os recursos materiais de maneira eficiente; Utiliza os recursos patrimoniais de maneira eficiente;

Utiliza recursos observando a legislação e as diretrizes de sustentabilidade da instituição.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Análise de Documentos
- Redação de Documentos
- Mapeamento de Processos
- Tramitação de Documentos e Processos
- Uso Sustentável de Recursos Materiais e Patrimoniais
- Arquivamento de Documentos
- Assessoramento de Reunião

6. Indicadores de Desempenho:

Organiza e guarda os documentos físicos e/ou digitais;
Identifica os arquivos conforme a normativa vigente;
Mantém os arquivos possibilitando sua fácil localização e conservação;
Realiza *backup* periódico dos arquivos digitais.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Análise de Documentos
- Redação de Documentos
- Mapeamento de Processos
- Tramitação de Documentos e Processos
- Uso Sustentável de Recursos Materiais e Patrimoniais
- Arquivamento de Documentos
- Assessoramento de Reunião

7. Indicadores de Desempenho:

Agenda ambiente para a realização das reuniões;
Convoca os participantes;
Elabora pautas;
Elabora Ata.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Análise de Documentos
- Redação de Documentos
- Mapeamento de Processos
- Tramitação de Documentos e Processos
- Uso Sustentável de Recursos Materiais e Patrimoniais
- Arquivamento de Documentos
- Assessoramento de Reunião

8. Indicadores de Desempenho:

Elabora planos de nível estratégico, contendo diretrizes, objetivos, metas e iniciativas orientadas para o alcance de resultados futuros;
Elabora planos de nível tático, contendo diretrizes, objetivos, metas e iniciativas orientadas para o alcance de resultados futuros;
Elabora planos de nível operacional, contendo diretrizes, objetivos, metas e iniciativas orientadas para o alcance de resultados futuros;
Elabora planos de nível individual, contendo diretrizes, objetivos, metas e iniciativas orientadas para o alcance de resultados futuros.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Planejamento com Foco em Resultados
- Gestão de Processos
- Representação Institucional
- Negociação
- Devolutiva (*Feedback*)
- Acompanhamento com Foco em Resultados
- Delegar Tarefas
- Decisões Estratégicas
- Liderança
- Gestão Orçamentária-Financeira

9. Indicadores de Desempenho:

Avalia a sequência da realização das atividades e seus procedimentos adotados na unidade;

Refaz a sequência da realização das atividades e seus procedimentos;

Utiliza a metodologia *Business Process Management* (BPM) e demais diretrizes institucionais.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Planejamento com Foco em Resultados
- Gestão de Processos
- Representação Institucional
- Negociação
- Devolutiva (*Feedback*)
- Acompanhamento com Foco em Resultados
- Delegar Tarefas
- Decisões Estratégicas
- Liderança
- Gestão Orçamentária-Financeira

10. Indicadores de Desempenho:

Participa de eventos representando a unidade, setor ou a instituição;

Comunica-se, de forma objetiva, apresentando domínio técnico-científico sobre o tema e adequada a linguagem ao público-alvo;

Porta-se conforme as exigências do cerimonial, protocolo e etiqueta do evento.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Planejamento com Foco em Resultados
- Gestão de Processos
- Representação Institucional
- Negociação
- Devolutiva (*Feedback*)
- Acompanhamento com Foco em Resultados
- Delegar Tarefas
- Decisões Estratégicas
- Liderança
- Gestão Orçamentária-Financeira

11. Indicadores de Desempenho:

Identifica as expectativas das pessoas ou grupo que irá iniciar a negociação;

Faz propostas e contrapropostas conforme os objetivos da instituição e legislação

vigente; Identifica os limites para uma negociação; Identifica e estabelece as contrapartidas mais vantajosas para a instituição.
A qual competência os indicadores estão relacionados?
<input type="checkbox"/> Planejamento com Foco em Resultados <input type="checkbox"/> Gestão de Processos <input type="checkbox"/> Representação Institucional <input type="checkbox"/> Negociação <input type="checkbox"/> Devolutiva (<i>Feedback</i>) <input type="checkbox"/> Acompanhamento com Foco em Resultados <input type="checkbox"/> Delegar Tarefas <input type="checkbox"/> Decisões Estratégicas <input type="checkbox"/> Liderança <input type="checkbox"/> Gestão Orçamentária-Financeira

12. Indicadores de Desempenho:
Analisa o desempenho esperado do servidor; Comunica ao servidor informações a respeito de seu desempenho; Aponta pontos positivos e/ou pontos a melhorar sobre o desempenho do avaliado; Utiliza técnicas de devolutiva; Oferece devolutiva de forma imparcial e respeitosa.
A qual competência os indicadores estão relacionados?
<input type="checkbox"/> Planejamento com Foco em Resultados <input type="checkbox"/> Gestão de Processos <input type="checkbox"/> Representação Institucional <input type="checkbox"/> Negociação <input type="checkbox"/> Devolutiva (<i>Feedback</i>) <input type="checkbox"/> Acompanhamento com Foco em Resultados <input type="checkbox"/> Delegar Tarefas <input type="checkbox"/> Decisões Estratégicas <input type="checkbox"/> Liderança <input type="checkbox"/> Gestão Orçamentária-Financeira

13. Indicadores de Desempenho:
Estabelece instrumentos de acompanhamento de desempenho e metas da equipe de trabalho; Cria indicadores de desempenho condizentes a projetos em execução; Avalia o andamento das atividades; Emite relatórios, por meio de planilhas e/ou sistemas informatizados; Realiza ações corretivas necessárias ao alcance dos resultados.
A qual competência os indicadores estão relacionados?
<input type="checkbox"/> Planejamento com Foco em Resultados <input type="checkbox"/> Gestão de Processos <input type="checkbox"/> Representação Institucional <input type="checkbox"/> Negociação <input type="checkbox"/> Devolutiva (<i>Feedback</i>) <input type="checkbox"/> Acompanhamento com Foco em Resultados <input type="checkbox"/> Delegar Tarefas <input type="checkbox"/> Decisões Estratégicas

- Liderança
 Gestão Orçamentária-Financeira

14. Indicadores de Desempenho:

Define as atividades que necessitam ser realizadas conforme suas prioridades;
 Repassa as atividades com base no perfil e competências dos membros da equipe;
 Define prazos para a entrega das atividades;
 Delega tarefas condizentes com o estado emocional e de saúde do servidor.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Planejamento com Foco em Resultados
 Gestão de Processos
 Representação Institucional
 Negociação
 Devolutiva (*Feedback*)
 Acompanhamento com Foco em Resultados
 Delegar Tarefas
 Decisões Estratégicas
 Liderança
 Gestão Orçamentária-Financeira

15. Indicadores de Desempenho:

Delibera com base nas informações disponíveis na instituição;
 Delibera analisando os cenários e riscos decorrentes;
 Delibera com base nas prioridades e necessidades do trabalho.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Planejamento com Foco em Resultados
 Gestão de Processos
 Representação Institucional
 Negociação
 Devolutiva (*Feedback*)
 Acompanhamento com Foco em Resultados
 Delegar Tarefas
 Decisões Estratégicas
 Liderança
 Gestão Orçamentária-Financeira

16. Indicadores de Desempenho:

Define estratégias e indica a direção que deve ser seguida pela equipe;
 Apresenta comportamento que influencia positivamente os membros da equipe.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Planejamento com Foco em Resultados
 Gestão de Processos
 Representação Institucional
 Negociação
 Devolutiva (*Feedback*)
 Acompanhamento com Foco em Resultados
 Delegar Tarefas
 Decisões Estratégicas
 Liderança

Gestão Orçamentária-Financeira

17. Indicadores de Desempenho:

Define os gastos das unidades;
Realiza projeções orçamentárias para a unidade;
Controla a execução financeira da unidade;
Utiliza a legislação e as diretrizes institucionais.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Planejamento com Foco em Resultados
- Gestão de Processos
- Representação Institucional
- Negociação
- Devolutiva (*Feedback*)
- Acompanhamento com Foco em Resultados
- Delegar Tarefas
- Decisões Estratégicas
- Liderança
- Gestão Orçamentária-Financeira

18. Indicadores de Desempenho:

Compartilha informações institucionais somente após a verificação da veracidade do fato ocorrido;
Expõe a informação de forma igualitária e transparente;
Comunica-se utilizando linguagem adequada ao público-alvo.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Inovação
- Comunicação Interna
- Atendimento ao Usuário
- Visão Sistêmica
- Capacidade de Iniciativa
- Autogerenciamento
- Trabalho em Equipe
- Disciplina
- Relacionamento Interpessoal
- Flexibilidade

19. Indicadores de Desempenho:

Avalia a viabilidade de mudança da unidade;
Busca ferramentas para o aprimoramento do trabalho;
Propõe novas formas de realização das atividades baseadas em teoria, procedimentos e/ou tecnologias.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Inovação
- Comunicação Interna
- Atendimento ao Usuário
- Visão Sistêmica
- Capacidade de Iniciativa
- Autogerenciamento
- Trabalho em Equipe

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Disciplina
<input type="checkbox"/> Relacionamento Interpessoal
<input type="checkbox"/> Flexibilidade |
|---|

20. Indicadores de Desempenho:

Realiza atendimento pelos diferentes canais da instituição (telefônico, presencial, e-mail, sagitta etc) Atende os usuários com cortesia; Atende os usuários com urbanidade; Atende os usuários com celeridade; Presta as informações solicitadas de forma objetiva; Presta as informações solicitadas respeitando as capacidades e limitações individuais; Presta as informações utilizando linguagem apropriada ao público-alvo.
--

A qual competência os indicadores estão relacionados?
--

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Inovação
<input type="checkbox"/> Comunicação Interna
<input type="checkbox"/> Atendimento ao Usuário
<input type="checkbox"/> Visão Sistêmica
<input type="checkbox"/> Capacidade de Iniciativa
<input type="checkbox"/> Autogerenciamento
<input type="checkbox"/> Trabalho em Equipe
<input type="checkbox"/> Disciplina
<input type="checkbox"/> Relacionamento Interpessoal
<input type="checkbox"/> Flexibilidade |
|---|

21. Indicadores de Desempenho:

Age considerando a interdependência entre as unidades organizacionais; Avalia os riscos e impactos, positivos e negativos, de suas ações para a instituição como um todo.
--

A qual competência os indicadores estão relacionados?
--

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Inovação
<input type="checkbox"/> Comunicação Interna
<input type="checkbox"/> Atendimento ao Usuário
<input type="checkbox"/> Visão Sistêmica
<input type="checkbox"/> Capacidade de Iniciativa
<input type="checkbox"/> Autogerenciamento
<input type="checkbox"/> Trabalho em Equipe
<input type="checkbox"/> Disciplina
<input type="checkbox"/> Relacionamento Interpessoal
<input type="checkbox"/> Flexibilidade |
|---|

22. Indicadores de Desempenho:

Se candidata a realizar atividades sem a necessidade de indicação da chefia; Assume as obrigações e responsabilidades da atividade; Busca soluções para concretização das atividades e para a resolução de problemas.

A qual competência os indicadores estão relacionados?
--

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Inovação
<input type="checkbox"/> Comunicação Interna
<input type="checkbox"/> Atendimento ao Usuário |
|--|

- Visão Sistêmica
- Capacidade de Iniciativa
- Autogerenciamento
- Trabalho em Equipe
- Disciplina
- Relacionamento Interpessoal
- Flexibilidade

23. Indicadores de Desempenho:

Organiza as atividades e compromissos profissionais;
 Utiliza agenda e outras ferramentas de controle de compromissos, para planejar atividades e compromissos profissionais;
 Estabelece prioridades, prazos e objetivos a serem alcançados;
 Assume as responsabilidades pelos resultados obtidos.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Inovação
- Comunicação Interna
- Atendimento ao Usuário
- Visão Sistêmica
- Capacidade de Iniciativa
- Autogerenciamento
- Trabalho em Equipe
- Disciplina
- Relacionamento Interpessoal
- Flexibilidade

24. Indicadores de Desempenho:

Realiza as atividades de forma coletiva para atingir metas e objetivos da unidade;
 Considera as competências de cada indivíduo e as características das atividades;
 Realiza as atividades respeitando as opiniões dos diferentes membros da equipe.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Inovação
- Comunicação Interna
- Atendimento ao Usuário
- Visão Sistêmica
- Capacidade de Iniciativa
- Autogerenciamento
- Trabalho em Equipe
- Disciplina
- Relacionamento Interpessoal
- Flexibilidade

25. Indicadores de Desempenho:

Age no exercício de sua função e fora dele, de acordo com as normas e princípios da Administração Pública;
 Age respeitando o Código de Ética do Servidor e os demais dispositivos disciplinares.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Inovação
- Comunicação Interna

- Atendimento ao Usuário
- Visão Sistêmica
- Capacidade de Iniciativa
- Autogerenciamento
- Trabalho em Equipe
- Disciplina
- Relacionamento Interpessoal
- Flexibilidade

26. Indicadores de Desempenho:

Interage com outras pessoas de forma cordial;
 Interage com outras pessoas de forma assertiva;
 Interage com outras pessoas de forma empática;
 Interage com outras pessoas respeitando a diversidade de pensamentos, sentimentos e crenças.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Inovação
- Comunicação Interna
- Atendimento ao Usuário
- Visão Sistêmica
- Capacidade de Iniciativa
- Autogerenciamento
- Trabalho em Equipe
- Disciplina
- Relacionamento Interpessoal
- Flexibilidade

27. Indicadores de Desempenho:

Adapta-se às mudanças proposta na unidade;
 Dialoga com pessoas que apresentam ideias e opiniões diferentes das suas;
 Rever posicionamento ou decisões a partir do que é apresentado pelos outros.

A qual competência os indicadores estão relacionados?

- Inovação
- Comunicação Interna
- Atendimento ao Usuário
- Visão Sistêmica
- Capacidade de Iniciativa
- Autogerenciamento
- Trabalho em Equipe
- Disciplina
- Relacionamento Interpessoal
- Flexibilidade

Após a vinculação dos indicadores às competências correspondentes, avalie as seguintes afirmativas seguindo a escala que varia de 1 a 6, sendo:

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo muito;
- (3) Discordo pouco;
- (4) Concordo pouco;
- (5) Concordo muito;
- (6) Concordo totalmente.

28	Os indicadores de desempenho me auxiliam a identificar os caminhos a serem percorridos pelos servidores para o seu desenvolvimento profissional.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
29	Os indicadores de desempenho tornam mais objetivos as devolutivas de desempenho oferecidas aos servidores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
30	Os indicadores de desempenho empregam critérios objetivos para a avaliação do desempenho dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
31	Os indicadores de desempenho são suficientes para identificar pontos a melhorar no desempenho dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
32	Os indicadores de desempenho estão alinhados às atividades desenvolvidas na unidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
33	Os indicadores de desempenho estão relacionados com as metas e objetivos institucionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
34	Os indicadores de desempenho estão redigidos de forma clara.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
35	Tive facilidade de relacionar os indicadores de desempenho às competências apresentadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Perfil do Respondente:

Sexo: () feminino () masculino

Sua unidade é: () Administrativa () Acadêmica

Qual é sua função? _____

Quanto tempo estou na função: _____

Tempo de instituição (em anos): _____

APÊNDICE B – COMPETÊNCIAS COM SEUS RESPECTIVOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Nº	Competências	Indicadores
1	Análise de Documentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lê de forma crítica os documentos, pareceres, formulários e demais elementos de um processo; 2. Analisa os documentos, pareceres, formulários e demais elementos de um processo, embasado na legislação vigente; 3. Realiza as análises e respostas necessárias dentro dos prazos estabelecidos.
2	Redação de Documentos.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Redige documentos apresentando os objetivos da redação e de forma direta; 5. Redige documentos seguindo a norma culta da língua portuguesa; 6. Redige documentos apresentando a estrutura definida pela redação Oficial da Presidência da República; 7. Utiliza as ferramentas disponíveis em programas de edição de texto para facilitar a elaboração de documentos.
3	Mapeamento de Processos	<ol style="list-style-type: none"> 8. Identifica os processos de trabalho de sua unidade; 9. Aplica a metodologia definida pela instituição para mapear os processos da unidade; 10. Elabora fluxogramas dos processos da unidade utilizando o programa Bizagi; 11. Elabora os procedimentos operacionais padrão (POP's) dos processos mapeados.
4	Tramitação de Documentos e Processos	<ol style="list-style-type: none"> 12. Utiliza o sistema de tramitação de documentos e/ou processos disponibilizado pela instituição; 13. Cria e tramita os documentos e processos conforme sua natureza e seu destino; 14. Acompanha o andamento dos documentos e/ou processos em abertos; 15. Verifica, periodicamente, o sistema de tramitação para recebimento de documentos e processo da unidade.
5	Uso Sustentável de Recursos Materiais e Patrimoniais	<ol style="list-style-type: none"> 16. Utiliza os recursos materiais de maneira eficiente; 17. Utiliza os recursos patrimoniais de maneira eficiente; 18. Utiliza recursos observando a legislação e as diretrizes de sustentabilidade da instituição.
6	Arquivamento de Documentos	<ol style="list-style-type: none"> 19. Organiza e guarda os documentos físicos e/ou digitais; 20. Identifica os arquivos conforme a normativa vigente; 21. Mantém os arquivos possibilitando sua fácil localização e conservação; 22. Realiza backup periódico dos arquivos digitais.
7	Assessoramento de Reuniões	<ol style="list-style-type: none"> 23. Agenda ambiente para a realização das reuniões; 24. Convoca os participantes; 25. Elabora pautas; 26. Elabora Ata;
8	Planejamento com Foco em Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 27. Elabora planos de nível estratégico, contendo diretrizes, objetivos, metas e iniciativas orientadas para o alcance de resultados futuros;

		<p>28. Elabora planos de nível tático, contendo diretrizes, objetivos, metas e iniciativas orientadas para o alcance de resultados futuros;</p> <p>29. Elabora planos de nível operacional, contendo diretrizes, objetivos, metas e iniciativas orientadas para o alcance de resultados futuros.;</p> <p>30. Elabora planos de nível individual, contendo diretrizes, objetivos, metas e iniciativas orientadas para o alcance de resultados futuros.</p>
9	Gestão de Processos	<p>31. Avalia os fluxos procedimentais e seus procedimentos;</p> <p>32. Refaz os fluxos procedimentais e seus procedimentos;</p> <p>33. Utiliza a metodologia Business Process Management (BPM) e demais diretrizes institucionais.</p>
10	Representação Institucional	<p>34. Participa de eventos representando a unidade, setor ou a instituição;</p> <p>35. Comunica-se, de forma objetiva, apresentando domínio técnico-científico sobre o tema e adequada a linguagem ao público-alvo;</p> <p>36. Porta-se conforme as exigências do cerimonial, protocolo e etiqueta do evento.</p>
11	Negociação	<p>37. Identifica as expectativas das pessoas ou grupo que irá iniciar a negociação;</p> <p>38. Faz propostas e contrapropostas conforme os objetivos da instituição e legislação vigente;</p> <p>39. Identifica os limites para uma negociação;</p> <p>40. Identifica e estabelece as contrapartidas mais vantajosas para a instituição.</p>
12	Devolutiva (Feedback)	<p>41. Analisa o desempenho esperado do servidor;</p> <p>42. Comunica ao servidor informações a respeito de seu desempenho;</p> <p>43. Aponta pontos positivos e/ou pontos a melhorar sobre o desempenho do avaliado;</p> <p>44. Utiliza técnicas de devolutiva;</p> <p>45. Oferece devolutiva de forma imparcial e respeitosa.</p>
13	Acompanhamento com Foco em Resultados	<p>46. Estabelece instrumentos de acompanhamento de desempenho e metas da equipe de trabalho;</p> <p>47. Cria indicadores de desempenho condizentes a projetos em execução;</p> <p>48. Avalia o andamento das atividades;</p> <p>49. Emite relatórios, por meio de planilhas e/ou sistemas informatizados;</p> <p>50. Realiza ações corretivas necessárias ao alcance dos resultados.</p>
14	Delegar Tarefas	<p>51. Define as atividades que necessitam ser realizadas conforme suas prioridades;</p> <p>52. Repassa as atividades com base no perfil e competências dos membros da equipe;</p> <p>53. Define prazos para a entrega das atividades.</p>

		54. Delega tarefas condizentes com o estado emocional e de saúde do servidor.
15	Decisões estratégicas	55. Delibera com base nas informações disponíveis na instituição; 56. Delibera analisando os cenários e riscos decorrentes; 57. Delibera com base nas prioridades e necessidades do trabalho.
16	Liderança	58. Define estratégias e indica a direção que deve ser seguida pela equipe; 59. Apresenta comportamento que influencia positivamente os membros da equipe.
17	Gestão Orçamentária-Financeira	60. Define os gastos das unidades; 61. Realiza projeções orçamentárias para a unidade; 62. Controla a execução financeira da unidade; 63. Utiliza a legislação e as diretrizes institucionais.
18	Comunicação Interna	64. Compartilha informações institucionais somente após a verificação da veracidade do fato ocorrido; 65. Expõe a informação de forma igualitária e transparente; 66. Comunica-se utilizando linguagem adequada ao público-alvo.
19	Inovação	67. Avalia a viabilidade de mudança da unidade; 68. Busca ferramentas para o aprimoramento do trabalho; 69. Propõe novas formas de realização das atividades baseadas em teoria, procedimentos e/ou tecnologias.
20	Atendimento ao Usuário	70. Realiza atendimento pelos diferentes canais da instituição (telefônico, presencial, e-mail, sagitta etc) 71. Atende os usuários com cortesia; 72. Atende os usuários com urbanidade; 73. Atende os usuários com celeridade; 74. Presta as informações solicitadas de forma objetiva; 75. Presta as informações solicitadas respeitando as capacidades e limitações individuais. 76. Presta as informações utilizando linguagem apropriada ao público-alvo.
21	Visão Sistêmica	77. Age considerando a interdependência entre as unidades organizacionais; 78. Avalia os riscos e impactos, positivos e negativos, de suas ações para a instituição como um todo.
22	Capacidade de Iniciativa	79. Se candidata a realizar atividades sem a necessidade de indicação da chefia; 80. Assume as obrigações e responsabilidades da atividade; 81. Busca soluções para concretização das atividades e para a resolução de problemas.
23	Autogerenciamento	82. Organiza as atividades e compromissos profissionais; 83. Utiliza agenda e outras ferramentas de controle de compromissos, para planejar atividades e compromissos profissionais;

		84. Estabelece prioridades, prazos e objetivos a serem alcançados; 85. Assume as responsabilidades pelos resultados obtidos.
24	Trabalho em Equipe	86. Realiza as atividades de forma coletiva para atingir metas e objetivos da unidade; 87. Considera as competências de cada indivíduo e as características das atividades; 88. Realiza as atividades respeitando as opiniões dos diferentes membros da equipe.
25	Disciplina	89. Age no exercício de sua função e fora dele, de acordo com as normas e princípios da Administração Pública; 90. Age respeitando o Código de Ética do Servidor e os demais dispositivos disciplinares.
26	Relacionamento Interpessoal	91. Interage com outras pessoas de forma cordial; 92. Interage com outras pessoas de forma assertiva; 93. Interage com outras pessoas de forma empática; 94. Interage com outras pessoas respeitando a diversidade de pensamentos, sentimentos e crenças.
27	Flexibilidade	95. Adapta-se às mudanças proposta na unidade; 96. Dialoga com pessoas que apresentam ideias e opiniões diferentes das suas; 97. Rever posicionamento ou decisões a partir do que é apresentado pelos outros.