

Relatos de Experiências: Sensibilização de servidores e construção de instrumento de avaliação orientado por competências

Profº. Dr. Narbal Silva

Professor do Departamento de Psicologia/PPGP/CFH/UFSC

TAE. Ms. Patric da Silva Ribeiro

Coordenador de Capacitação de Pessoas – CCP/DDP/PRODEGESP



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

RELATO DE EXPERIÊNCIA

Sensibilização de servidores docentes e técnico-administrativos em educação à implantação da gestão de pessoas por competências

Narbal Silva

Professor do Departamento de Psicologia/PPGP/CFH/UFSC
narbal.silva@globo.com



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

Caracterização:

- Ação de capacitação desenhada em formato de curso, na modalidade presencial, denominado de **“Gestão de Pessoas por Competências: uma introdução”**.

Ancoragem conceitual:

- Administração,
- Psicologia,
- Sociologia,
- Antropologia e
- Pedagogia.

Orientação legal:

- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída a partir do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.

Eixo central:

- Implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

Objetivo principal:

“Desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”
(Artigo 2º, inciso II).

Propósitos fundamentais:

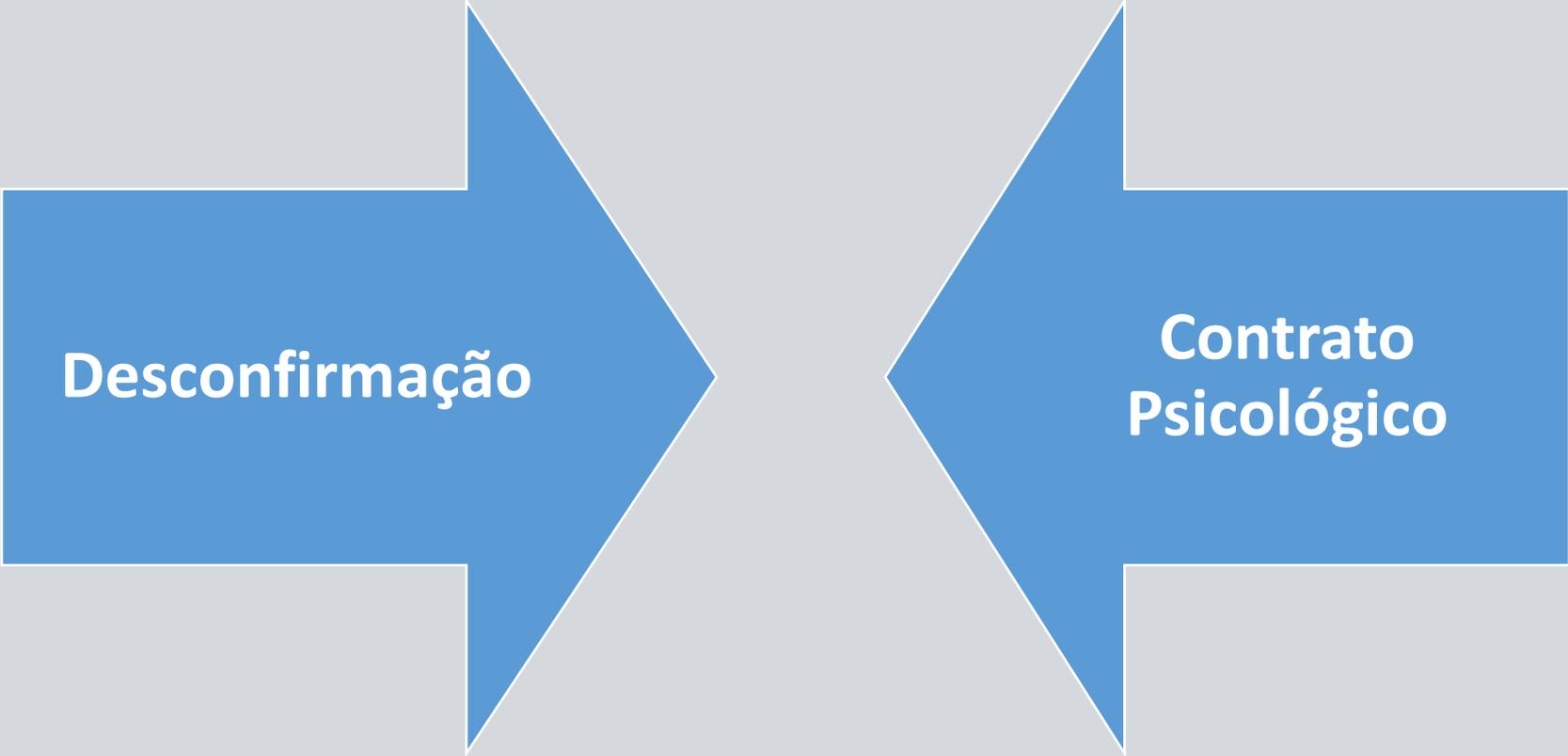
- Sensibilizar à relevância do conceito de “Competência” e de “Gestão de Pessoas por Competências”;
- Ajudar à tomada de consciência sobre as possibilidades de aplicar o conceito, tanto no trabalho, quanto em outros “espaços” de vida.

Relevância:

Mostrar que a vida pessoal e profissional poderá melhorar, a partir do modelo de gestão de pessoas por competências.

Enfatizar a necessidade de criar infraestrutura condizente à construção de espaços organizacionais físicos e psicossociais voltados para o desenvolvimento e expressão de competências.

Momento de sensibilização:



Desconfirmação

Contrato
Psicológico

Procedimentos:

Realização de reuniões periódicas para “desenhar” o curso de modo compartilhado.

O desenho do curso:

Carga horária estabelecida em 28 horas, distribuídas em sete encontros semanais de quatro horas.

O número considerado ótimo de participantes ficou em 30 por turma.

O desenho do curso:

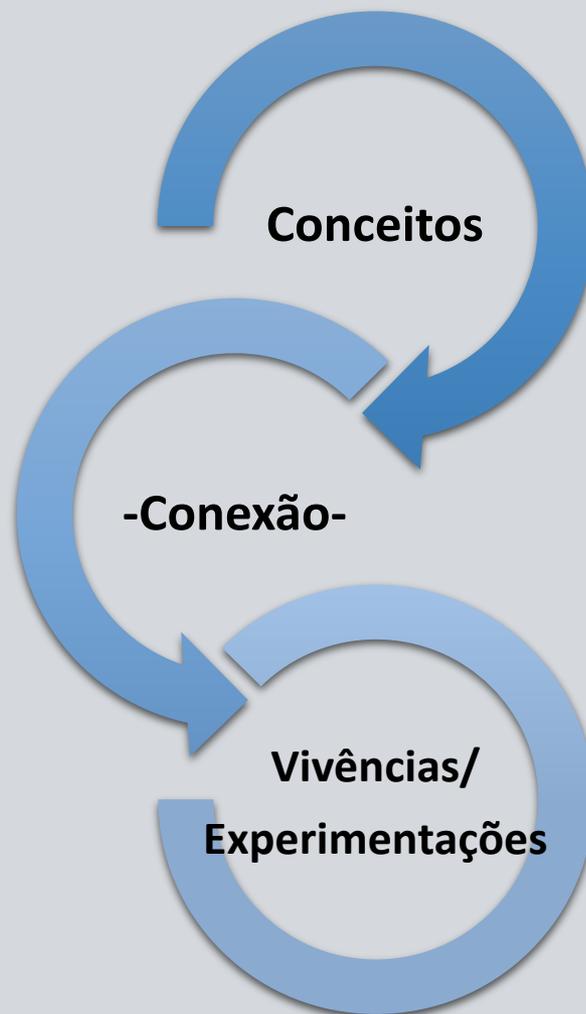
O sócio construtivismo como referencial, uma vez que busca gerar conhecimentos, a partir das experiências de vida e no trabalho dos participantes.

Adequar as explicações de conceitos e o compartilhamento de experiências ao repertório linguístico dos participantes.

Natureza presencial.

Procedimentos didáticos pedagógicos:

- a) Exposição dialogada dos conteúdos;
- b) Apresentação de estudos de caso;
- c) Técnicas de dinâmica de grupo;
- d) Projeção de filmes (na íntegra e/ou trechos significativos);
- e) Atividades escritas;
- f) Leituras dirigidas;
- g) Seminários.



Ementa:

1. O trabalho no Setor Público. As mudanças no Serviço Público. O papel do Servidor Público.
2. Gestão de Pessoas no Serviço Público: Dilemas e desafios. Aspectos jurídicos e legais referentes à implantação da Gestão de Pessoas por Competências.
3. Os conceitos de Competência. As dimensões do conceito de Competência.
4. A Gestão de Pessoas por Competências. A competência como forma de qualificação em um contexto de trabalho. As novas competências exigidas para o trabalho.
5. O desenvolvimento das Competências pessoais e organizacionais. Gestão integrada de pessoas orientada por competências.
6. Métodos de mapeamento das competências individuais, grupais e organizacionais. A construção de um Banco de Talentos.
7. Facilitadores e dificultadores à implantação da Gestão de Pessoas por Competências nas organizações: em foco a cultura organizacional.
8. Exemplos de organizações que têm adotado o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

Período e número de vagas:

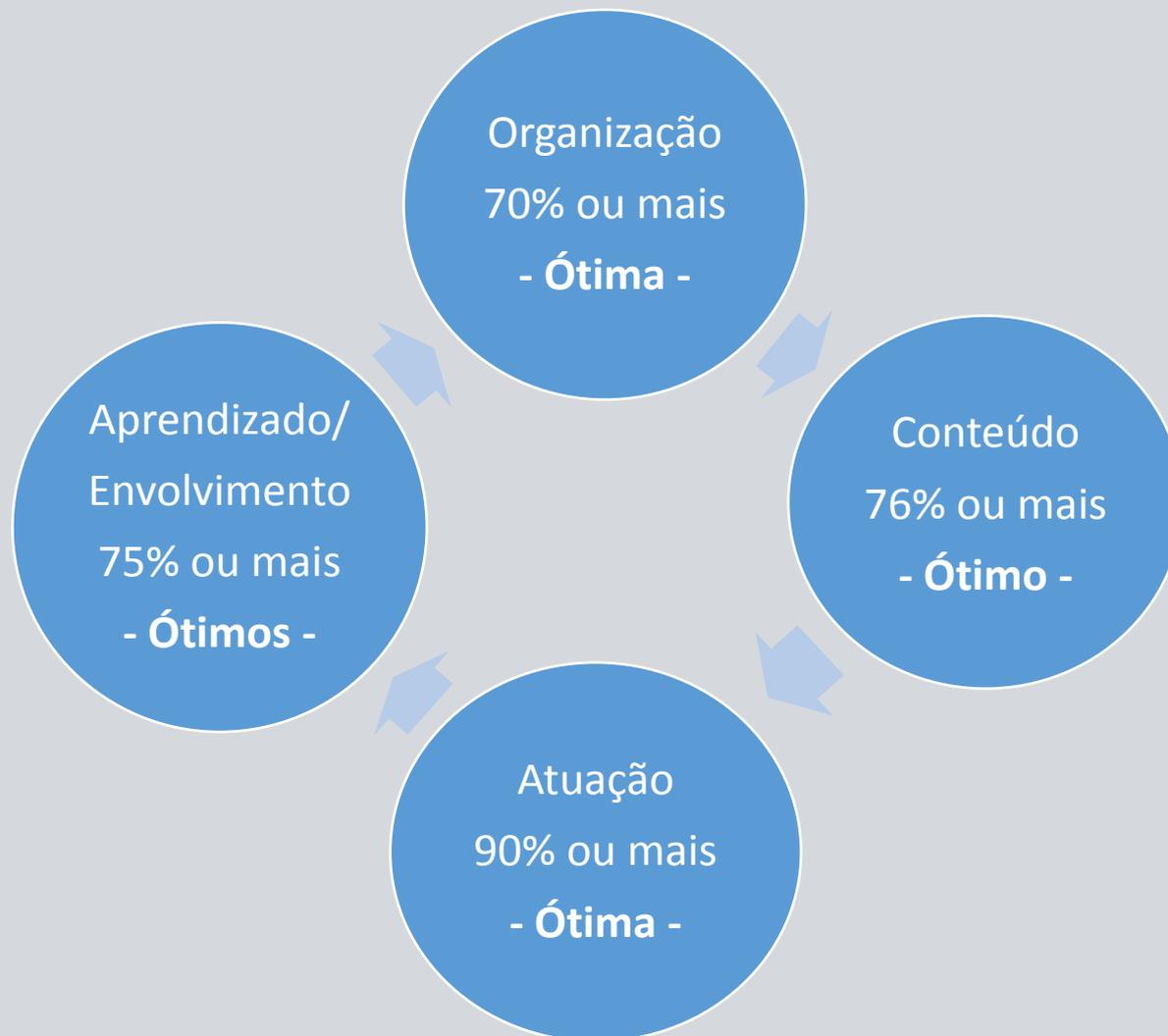
Cinco turmas de 30 alunos (as) (de 2009/1 até 2011/1), uma por semestre, totalizando 150 vagas.

O número total de inscrições efetuadas foi de 279 e sempre superou o número de vagas disponíveis por turma.

Resultados:

Mensurados por meio de avaliação de reação.

Amostra de 56 respondentes (49,5%), num universo de 113 participantes.



Considerações finais:

As avaliações da experiência foram predominantemente positivas;

O curso foi reinventado ao longo das 5 edições;

Por meio das edições do curso, “plantada a semente” de uma cultura de aprendizagem;

Considerações finais:

Esta ação de capacitação deu origem à uma dissertação de mestrado, cujo objetivo foi o de verificar as crenças (pensamentos e sentimentos) dos servidores participantes dos cursos, a respeito da implantação de um modelo de Gestão por Competências na UFSC.

Outro desdobramento foi a apresentação e publicação desta experiência, na XII Jornada em Psicologia Organizacional e do Trabalho, realizada na Universidad de La República em Montevideu – Uruguai, nos dias 18 e 19/08/2011.

Referencial teórico:

BERGER, P; LUCKMANN, T. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

BORGHI, Layla D'Ilha Kássia Grecchi. Avaliação de resultados do treinamento: uma análise de metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2008. (Dissertação de Mestrado Profissionalizante).

CARVALHO, A. I. [ET AL]. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa ação. Brasília: ENAP, 2009.

DECRETO nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 – DOU de 24/02/2006.

ESTATUTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - Resolução nº065/78 de 03 de novembro de 1978 – Portaria nº56 de 1º de fevereiro de 1982.

MUCHINSKY, P. M. Psicologia organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

Referencial teórico:

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014 /Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2010.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

WINDY, Y. J.; CROOK, C.; GUNTHER, R. A força dos modelos mentais: transforme o negócio de sua vida e a vida de seu negócio. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

Modelo de instrumento de avaliação orientado por competências

TAE. Ms. Patric da Silva Ribeiro

*Coordenador da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas - CCP
Departamento de Desenvolvimento de Pessoas - DDP
Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas - PRODEGESP
patric.ribeiro@ufsc.br*



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

A origem do processo

- Em 2014 realizou-se uma análise do cenário da época e futuro, frente às reais demandas de capacitação para os servidores lotados fora de Florianópolis, visto que a Universidade Federal de Santa Catarina estava expandindo-se para as cidades de Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville.
- Conseqüentemente a educação a distância (EAD) tinha tomado um novo impulso que favorecia a disseminação do acesso à educação em diferentes níveis e formas de interação e aprendizagens. Os processos estavam, cada vez mais, se articulando através dos ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs).

A capacitação realizou uma série de Oficinas Pedagógicas:

No sentido de estudar e desenvolver uma metodologia mais eficaz nos cursos, no modo que fosse possível investigar:

- se os objetivos pedagógicos dos eventos de capacitação eram atingidos;
- se os conhecimentos, habilidades e atitudes trabalhados eram alcançados;
- se os eventos de capacitação modificavam as práticas cotidianas, aprimorando os processos de trabalho, demonstrando, de forma geral, se os benefícios alcançados compensavam os custos envolvidos nas capacitações.

Os eventos de capacitação podem ser incrementados em três níveis de avaliações sistemáticas:

Nível	Questões
1. Reação e ação planejada	Quais as reações dos participantes a ação? O que planejam fazer com o que aprenderam?
2. Aprendizagem	Que habilidades, conhecimentos ou atitudes foram mudadas? Em que proporção?
3. Comportamento – aprendizado aplicado ao trabalho e impactos	Os participantes aplicaram o que aprenderam no trabalho? Os novos comportamentos são aplicados no trabalho?

Fonte: Níveis de Avaliação de Treinamentos – Kirkpatrick (Palmeira, 2008, p. 15)





COMPETÊNCIA ?

CAPACITAÇÃO

CONHECIMENTOS

HABILIDADES

ATITUDES

COMPETÊNCIA ?

CAPACITAÇÃO

CONHECIMENTOS

HABILIDADES

ATITUDES

Como saber se a competência foi atingida?

Avaliando a capacitação!

CONHECIMENTOS

9,0

HABILIDADES

7,5

ATITUDES

8,5

1ª Passo: Plano Instrucionais

- Os resultados esperados da aprendizagem são previamente definidos e apontados nos Planos Instrucionais, caracterizados com indicadores que demonstrem quais as **competências (CHA) serão desenvolvidas** para o perfil do participante de uma determinada ação de capacitação.

Plano Instrucional

Critérios de Avaliação

UFSC - COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS CURSO | Educação ambiental no âmbito organizacional

SISTEMA DE AVALIAÇÕES

As atividades serão avaliadas de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes trabalhadas ao longo do curso. Os critérios a serem utilizados nas avaliações são apresentados no quadro abaixo:

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

ATIVIDADES	CONHECIMENTOS		HABILIDADES		ATTITUDES		PESO
	Qualidade do Conteúdo	Clareza e Organização	Habilidade Específica	Contribuições ao Grupo	Quantidade de Participações	Pontualidade	
Módulo 1							10
Atividade 1 – Enquete						✓	10
MÓDULO 2							10
Atividade 2 - Questionário	✓		✓			✓	10
MÓDULO 3							20
Atividade 3 - Questionário	✓		✓			✓	10
Atividade 4 - Fórum	✓	✓	✓	✓		✓	10
MÓDULO 4							10
Atividade 5 - Questionário	✓		✓			✓	10
MÓDULO 5							15
Atividade 6 - Questões discursivas	✓	✓	✓			✓	15
MÓDULO 6							20
Atividade 7 – Questionário	✓		✓			✓	10
Atividade 8 – Texto colaborativo	✓	✓	✓	✓		✓	10
MÓDULO 7							15
Atividade 9: Fórum de discussão com imagens ou vídeos	✓	✓	✓	✓		✓	15
TOTAL							100

Plano Instrucional PÁGINA | 11 DE 13

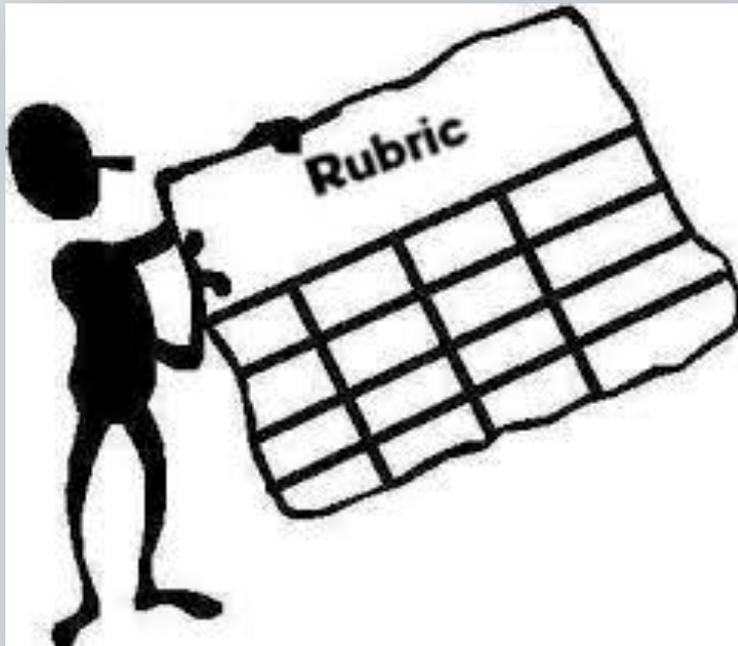
SISTEMA DE AVALIAÇÕES

As atividades serão avaliadas de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes trabalhadas ao longo do curso. Os critérios a serem utilizados nas avaliações são apresentados no quadro abaixo:

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

ATIVIDADES	CONHECIMENTOS		HABILIDADES		ATITUDES		PESO
	Qualidade do Conteúdo	Clareza e Organização	Habilidade Específica	Contribuições ao Grupo	Quantidade de Participações	Pontualidade	
Módulo 1							10
Atividade 1 – Enquete						✓	10
MÓDULO 2							10
Atividade 2 - Questionário	✓		✓			✓	10
MÓDULO 3							20
Atividade 3 - Questionário	✓		✓			✓	10
Atividade 4 - Fórum	✓	✓	✓	✓		✓	10

Desafio...



2ª Passo: Como mensurar em cursos na modalidade a distância se as competências foram atingidas?

2ª Passo: Rubricas orientadas pelas dimensões CHA

Exemplo de atividade de Fórum para curso EaD

D	CRITÉRIOS	Excelente (10)	Proficiente (8)	Suficiente (6)	Insuficiente (3)	Não Fez (0)
A	Intensidade de mensagens	Participou ativamente do fórum.	Postou várias mensagens.	Postou algumas mensagens.	Postou poucas mensagens.	Não participou.
H A	Intervenções (Contribuições ao grupo)	Contribuiu com intervenções substanciais para o grupo.	Contribuiu com mais intervenções do que maioria do grupo.	Contribuiu fazendo a mesma quantidade de intervenções que a maioria do grupo.	Fez poucas intervenções nas mensagens postadas.	Não fez intervenções.
A	Pontualidade	Suficiente (10) Postou durante o período determinado			Insuficiente (3) Postou fora do prazo	Participação Não postou
C	Qualidade do conteúdo	O conteúdo é de excelente qualidade, apresentando informações bem detalhadas.	O conteúdo é de boa qualidade e com algum grau de detalhamento.	O conteúdo é de qualidade regular sem nenhum grau de detalhamento.	O conteúdo é pertinente, mas de qualidade insatisfatória.	O conteúdo não é pertinente ao tema abordado.
C H	Clareza e Organização	O conteúdo é transmitido com excelente clareza, objetividade e organização.	O conteúdo é transmitido com clareza, objetividade e organização.	O conteúdo apresenta boa clareza e organização.	O conteúdo apresenta pouca clareza ou falhas na organização.	O conteúdo não é claro nem organizado.
H	Habilidade específica	Demonstrou habilidade superior a dos demais participantes.	Demonstrou muita habilidade na execução da atividade.	Demonstrou habilidade suficiente na execução da atividade.	Demonstrou pouca habilidade na execução da atividade.	Não demonstrou nenhuma habilidade.
NOTA FINAL						

Rubricas orientadas pelas dimensões CHA

Exemplo de atividade de Glossário para curso EaD

D	CRITÉRIOS	Excelente (10)	Proficiente (8)	Suficiente (6)	Insuficiente (3)	Não Fez (0)
A	Intensidade de termos	Conceituou vários termos e contribuiu com intervenções substanciais nos termos dos demais colegas.	Conceituou vários termos.	Conceituou alguns termos.	Conceituou poucos termos.	Não participou.
A	Pontualidade	Suficiente (10) Postou durante o período determinado.			Insuficiente (3) Postou fora do prazo.	Participação Não postou.
C	Qualidade do conteúdo	O conteúdo é de excelente qualidade, apresentando informações bem detalhadas.	O conteúdo é de boa qualidade e com algum grau de detalhamento.	O conteúdo é de qualidade regular sem nenhum grau de detalhamento.	O conteúdo é pertinente, mas de qualidade insatisfatória.	O conteúdo não é pertinente ao tema abordado.
CH	Clareza e Organização	O conteúdo é transmitido com excelente clareza, objetividade e organização.	O conteúdo é transmitido com clareza, objetividade e organização.	O conteúdo apresenta boa clareza e organização.	O conteúdo apresenta pouca clareza ou falhas na organização.	O conteúdo não é claro nem organizado.
NOTA FINAL						

3ª Passo: Modelo de rubrica em cursos na modalidade EAD


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Moodle Grupos
Patric da Silva Ribeiro 

Nota

Nota

Nota:
Avaliação da atividade

Qualidade do conteúdo	Participação: O conteúdo não é pertinente ao conteúdo abordado. <i>0 pontos</i>	Insuficiente: O conteúdo é pertinente, mas de qualidade insatisfatória. <i>0.5 pontos</i>	Suficiente: O conteúdo é de qualidade regular sem nenhum grau de detalhamento. <i>1 pontos</i>	Proficiente: O conteúdo é de boa qualidade e com algum grau de detalhamento. <i>1.5 pontos</i>	Excelente: O conteúdo é de excelente qualidade apresentando informações bem detalhadas. <i>2 pontos</i>	
Clareza e Organização	Participação: Não fez. <i>0 pontos</i>	Insuficiente: O conteúdo apresenta pouca clareza ou falhas na organização. <i>0.5 pontos</i>	Suficiente: O conteúdo apresenta boa clareza e organização. <i>1 pontos</i>	Proficiente: O conteúdo é transmitido com clareza, objetividade e organização. <i>1.5 pontos</i>	Excelente: O conteúdo é transmitido com excelente clareza, objetividade e organização. <i>2 pontos</i>	



Nota

Nota:

Avaliação da atividade

Qualidade do conteúdo	Participação: O conteúdo não é pertinente ao conteúdo abordado. <i>0 pontos</i>	Insuficiente: O conteúdo é pertinente, mas de qualidade insatisfatória. <i>0.5 pontos</i>	Suficiente: O conteúdo é de qualidade regular sem nenhum grau de detalhamento. <i>1 pontos</i>	Proficiente: O conteúdo é de boa qualidade e com algum grau de detalhamento. <i>1.5 pontos</i>	Excelente: O conteúdo é de excelente qualidade apresentando informações bem detalhadas. <i>2 pontos</i>	
Clareza e Organização	Participação: Não fez. <i>0 pontos</i>	Insuficiente: O conteúdo apresenta pouca clareza ou falhas na organização. <i>0.5 pontos</i>	Suficiente: O conteúdo apresenta boa clareza e organização. <i>1 pontos</i>	Proficiente: O conteúdo é transmitido com clareza, objetividade e organização. <i>1.5 pontos</i>	Excelente: O conteúdo é transmitido com excelente clareza, objetividade e organização.	

Modelo de rubrica em cursos presenciais



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS
Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
Coordenadoria de Capacitação de Pessoas

Lançamento no SGCA: ___/___/___

Assinatura do Coordenador

Curso: 12 - Desenvolvimento de software Web em JAVA

Turma: 01 - Desenvolvimento de software Web em Java

Coordenador: Patric da Silva Ribeiro

Instrutor(es): RICHARD HENRIQUE DE SOUZA / ROQUE OLIVEIRA BEZERRA / EUCLIDES PINHEIRO DE MELO

Período de Realização: 15-03 2016 a 08-04-2016

Dias e Horários: das 14h às 18h.

FICHA DE AVALIAÇÃO

Preencha os campos demarcados em verde na tabela ao lado.

Os demais campos são calculados automaticamente.

Para as avaliações, utilize as notas e critérios sugeridos no quadro em anexo.

PESO →

APROVEITAMENTO

FREQUÊNCIA

PARTICIPANTES	ATIVIDADE 1		ATIVIDADE 2		ATIVIDADE 3		ATIVIDADE 4		ATIVIDADE 5		DURANTE O CURSO		NOTA FINAL	Nº de Faltas	FREQUÊNCIA (%)	RESULTADO FINAL
	Conhecimentos	Habilidades	Participação	Pontualidade												
1. AMILTON FILLIPE FIGUEREDO																
2. ARELI ANDREIA DOS SANTOS																
3. Beatriz Wilges																
4. CLAUDIO DE LIMA																
5. CRISTIANE DA SILVA BARBADO																
6. EDUARDO DE MELLO GARCIA																

Considerações

- A avaliação da experiência foi positiva, pois trouxe mais transparência nas avaliações de aprendizagem:
 - o aluno tem de informação sobre a qualidade do seu trabalho.
 - o aluno tem sugestões construtivas de como melhorar seu desempenho.
- Adesão está sendo favorável dos instrutores da modalidade a distância ao modelo, no presencial ainda precisa ser aperfeiçoado, de forma não ser um processo oneroso aos instrutores;
- Este modelo de avaliação de aprendizagem está em constante aprimoramento e o próximo desafio a avaliação no nível de impacto.

Agradecimento especial

A toda equipe da **Coordenadoria de Capacitação de Pessoas**, em especial da *Divisão de Capacitação Continuada – DiCC* que em 2014 trabalhou arduamente na construção desta proposta e que estão até hoje está trabalhando na operacionalização e melhorando este instrumento.



MUITO OBRIGADO

Patric da Silva Ribeiro

patric.ribeiro@ufsc.br



Referências

Quadro 1. Dimensões de avaliação de treinamento.

Dimensão de avaliação	Levantamento de necessidades	Ambiente de suporte	Implementação do treinamento	Reações	Aprendizado	Comportamento	Suporte e transferência	Mudança na organização	Resultado
				Kirkpatrick (1976)	Kirkpatrick (1976)	Kirkpatrick (1976)			Kirkpatrick (1976)
				Hamblin (1978)	Hamblin (1978)	Hamblin (1978)		Hamblin (1978)	Hamblin (1978)
Autores	Borges-Andrade (1982)	Borges-Andrade (1982)	Borges-Andrade (1982)	Borges-Andrade (1982)	Borges-Andrade (1982)	Borges-Andrade (1982)	Borges-Andrade (1982)		Borges-Andrade (1982)
		Abbad (1999)	Abbad (1999)	Abbad (1999)	Abbad (1999)	Abbad (1999)	Abbad (1999)	Abbad (1999)	