

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público

**AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO PARA OS GESTORES DA  
AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA**

Daniela Pimentel Saviotti

Brasília – DF  
2014

**AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO PARA OS GESTORES DA  
AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA**

Monografia apresentada à Escola Nacional de Administração Pública como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público.

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Júlia Pantoja.**

Daniela Pimentel Saviotti

Brasília - DF  
Novembro/2014



Saviotti, Daniela Pimentel.

Avaliação de Necessidades de Capacitação para os Gestores da Agência Nacional de Energia Elétrica/ Daniela Pimentel Saviotti.

Monografia de Especialização – Escola Nacional de Administração Pública: Brasília, novembro de 2014.

Orientadora: **Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Júlia Pantoja**

1.Competências Gerenciais 2.Aprendizagem nas organizações  
3.Treinamento, Desenvolvimento e Educação. 4.Avaliação de  
Necessidades de Treinamento



Escola Nacional de Administração Pública

A todas as pessoas que amo.

## **AGRADECIMENTOS**

À Escola Nacional de Administração Pública, pela possibilidade disponibilizada a nos servidores públicos que atuamos na área de Gestão de Pessoas.

À Agência Nacional de Energia Elétrica, pelo investimento de tempo na minha capacitação.

Aos colegas de trabalho que diretamente e indiretamente me apoiaram e contribuíram na realização dessa empreitada, em especial a Rebeca, minha amiga.

À professora Maria Julia Pantoja, pela contribuição que ultrapassa o limite da vida acadêmica. Não poderia ter tido orientadora melhor. Ao avaliador Eleuni Melo, que tanto contribuiu para a melhoria do meu trabalho acadêmico.

Aos colegas de Curso, em especial ao Augusto, Renan, Antônio Carlos, Flavio e Bianca, que fizeram com que minha motivação fosse ainda maior.

Aos meus pais Irineu e Laura, e aos meus irmãos, Irineu Eduardo e Bruno, nunca poderei retribuir por tudo o que fazem por mim. Obrigada, amo vocês.

Ao Marco, meu amor, que sem a sua companhia, compreensão e ajuda, seria impossível realizar esta Pós-graduação. Te amo.

Ao Gabriel, meu filho querido, que participou dessa jornada dos 9 meses aos 2 anos. Minha vida.



Escola Nacional de Administração Pública

*Ninguém é tão grande que não possa aprender, nem tão pequeno que não possa ensinar.*

***Autor desconhecido.***

## RESUMO

SAVIOTTI, Daniela Pimentel. Avaliação de Necessidades de Capacitação para os Gestores da Agência Nacional de Energia Elétrica. Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Escola Nacional de Administração Pública, 2014, 83 pp. Monografia de Especialização.

O presente trabalho de conclusão de curso de Pós-graduação foi estruturado em seis tópicos principais: Introdução, Referencial Teórico, Métodos, Procedimentos e Técnicas de Pesquisa; Resultados e Discussão; Considerações Finais; e Referências Bibliográficas. Tem como objetivo geral desenvolver uma sistemática de avaliação de necessidades de capacitação para os gestores da ANEEL. Seus objetivos específicos são: (1) Identificar uma metodologia de avaliação de necessidades de treinamento que seja aderente às especificidades da ANEEL; (2) Construir um instrumento de avaliação de necessidades de treinamento para aplicação junto a uma amostra de Superintendentes, servidores da ANEEL e de juízes; e (3) Validar o instrumento com as sugestões do grupo de participantes da amostra. Os instrumentos gerados foram aplicados com 5 gestores, 15 servidores e 3 juízes. Os principais resultados apresentados foram: identificou-se uma nova metodologia para a avaliação de necessidades na ANEEL em que as competências são medidas por comportamentos; e a validação do questionário apresentou mais alterações na redação dos comportamentos que na estrutura. A limitação do trabalho mais evidente é de que deveria haver uma nova validação com a nova redação dos comportamentos antes da aplicação na instituição do instrumento de avaliação de necessidades de treinamento.

**Palavras-Chave:** Competências Gerenciais. Aprendizagem nas organizações. Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Avaliação de Necessidades de Capacitação.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro da ANEEL .....	30
Tabela 2 - Distribuição de Cargos ANEEL .....	31
Tabela 3 - Sugestões/ Alterações – Validação Servidores.....	41
Tabela 4 - Quadro análise dos juízes .....	42
Tabela 5 - Análise por Competências.....	45
Tabela 6 - Números de Erros por Competência.....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos na área de estudo da pesquisa.....	28
Quadro 2- Modelo de Questão de Avaliação de Necessidades de Treinamento .....	38
Quadro 3 - Modelo Proposto de Questão de Avaliação de Necessidades de Treinamento.....	39
Quadro 4 - Sugestões/ Alterações – Validação Autoavaliação .....	40
Quadro 5 - Nova Redação - Autoavaliação - Gestão Estratégica.....	47
Quadro 6 - Nova Redação - Autoavaliação - Gestão do Desempenho Humano .....	48
Quadro 7 - Nova Redação – Autoavaliação - Mediação de Conflitos Internos.....	49
Quadro 8 - Nova Redação - Autoavaliação – Negociação .....	49
Quadro 9 - Nova Redação - Autoavaliação - Orientação a Mudança e Inovação .....	50
Quadro 10 - Nova Redação - Autoavaliação - Comunicação .....	51
Quadro 11 - Nova Redação - Avaliação - Gestão Estratégica .....	52
Quadro 12 - Nova Redação - Avaliação - Gestão do Desempenho Humano.....	53
Quadro 13 - Nova Redação - Avaliação - Mediação de Conflitos Internos.....	54
Quadro 14 - Nova Redação - Avaliação - Negociação .....	55
Quadro 15 - Nova Redação - Avaliação - Orientação à Mudança e Inovação .....	56
Quadro 16 - Nova Redação - Avaliação - Comunicação .....	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Gerencial Quinn .....	17
Figura 2 - Ações de indução de aprendizagem em ambientes .....	22
Figura 3 - Subsistemas de treinamento .....	23
Figura 4 - Sugestões Autoavaliação .....	41
Figura 5 - Número de Sugestões dos Servidores .....	42
Figura 6 - Itens a serem reestruturados .....	43
Figura 7 - Total de itens com 2 ou 3 erros .....	44

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	Problematização.....	13
1.2	Objetivo Geral.....	13
1.3	Objetivos Específicos .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1	Competências Gerenciais .....	15
2.2	Aprendizagem nas Organizações .....	18
2.3	Sistemas de TD&E .....	20
2.4	Avaliação de Necessidades de Treinamento .....	22
2.5	Estudos empíricos na área.....	27
<b>3</b>	<b>MÉTODOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
3.1	Caracterização da Pesquisa .....	29
3.2	Caracterização da Organização.....	30
3.3	Caracterização do Instrumento de Pesquisa .....	31
3.4	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	33
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>34</b>
4.1	Metodologia de Avaliação de Necessidades de Treinamento Alinhadas às Especificidades da ANEEL.....	34
4.2	Construção do Questionário de Avaliação de Necessidades de Treinamento .....	37
4.3	Validação de Questionário.....	39
4.3.1	<i>Validação do Questionário de Autoavaliação de Competências dos Superintendentes ..</i>	<i>40</i>
4.3.2	<i>Validação do Questionário Avaliação de Competências pelos Liderados .....</i>	<i>41</i>
4.3.3	<i>Validação do Questionário por Especialistas .....</i>	<i>42</i>
4.3.4	<i>Resultado por Competência Apresentada nos Três Questionários .....</i>	<i>44</i>
4.4	Novo questionário com adaptações sugeridas .....	47
4.4.1	<i>Instrumento com nova redação – Autoavaliação .....</i>	<i>47</i>
4.4.2	<i>Instrumento com nova redação – Avaliação pelos servidores.....</i>	<i>52</i>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE A – MODELOS DE E-MAIL COM O CONVITE PARA A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA ..</b>	<b>63</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO .....</b>	<b>67</b>
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO PELOS LIDERADOS .....</b>	<b>73</b>
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO PELOS ESPECIALISTAS.....</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE E– PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS.....</b>	<b>86</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O Relatório da OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico) 2010 destaca que as Áreas de Recursos Humanos (RH) no setor público deveriam ser mais estratégicas, preocupando-se em desenvolver metodologias e técnicas que foquem no desempenho e nas competências dos servidores. Atualmente, as áreas de RH atuam predominantemente como controladoras de normas e regras prioritariamente e em diversos órgãos não possuem prioridade como as áreas técnicas.

Nesse contexto e, amparada pelo Decreto 5.707/2006, que em seu artigo 3º, inciso III, estabelece como uma das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP a capacitação gerencial para o exercício de suas atividades, a Administração Pública Federal possui respaldo para a melhoria de suas ações de aprendizagem, visando desenvolver as competências gerenciais.

No processo de desenvolvimento gerencial é de extrema importância o diagnóstico das lacunas de competência. Essa identificação ocorre no processo de avaliação de necessidades de treinamento que auxilia na priorização de investimentos pelas áreas de RH na formação e qualificação dos profissionais da organização.

Este trabalho apresenta a estruturação de uma sistemática de avaliação de necessidades de capacitação para os gestores da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, por meio do desenvolvimento de um instrumento de avaliação de necessidades, a validação perante uma amostra de Superintendentes e Servidores da ANEEL e por juízes.

## **1.1 Problematização**

Com a instituição da PNDP por meio do Decreto 5.707/2006, a ANEEL iniciou a implantação do modelo de Gestão por Competências em 2009. Todas as ações de treinamento, desde então, são pautadas pelas informações de lacunas de competências levantadas anualmente e os índices de adesão ao processo sugerem que os servidores da Agência já apresentam um grau razoável de internalização da sistemática.

No entanto, de 2009 a 2014, as competências gerenciais ainda não foram formalmente trabalhadas e desenvolvidas. Logo, embora as lacunas de competências gerenciais tenham sido apuradas, as capacitações para o público gerencial da Autarquia foram pontuais e pouco estruturadas.

Diante dessa constatação, a Diretoria da ANEEL determinou que a área de Recursos Humanos desenvolvesse um Programa de Capacitação para os gestores, procedesse à revisão das competências estabelecidas e iniciasse a avaliação de necessidades de capacitação.

Com a revisão das competências gerenciais realizada na ANEEL, a avaliação de necessidades de treinamento deve ser implementada para possibilitar que a área de Gestão de Pessoas possa planejar suas ações de treinamento junto ao corpo gerencial.

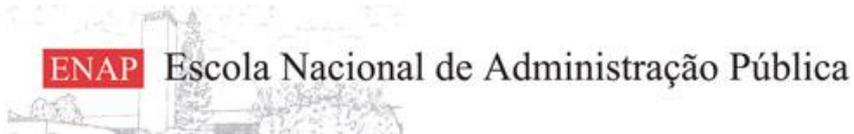
## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral do trabalho é desenvolver uma sistemática de avaliação de necessidades de capacitação para os gestores da ANEEL.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Para auxiliar no alcance do objetivo geral da pesquisa foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar uma metodologia de avaliação de necessidades de treinamento que seja aderente às especificidades da ANEEL;
- Construir um instrumento de avaliação de necessidades de treinamento para



aplicação a uma amostra de Superintendentes e servidores da ANEEL e a uma amostra de juízes e;

- Validar o instrumento com as sugestões do grupo de participantes da pesquisa.

O texto a seguir está estruturado em cinco seções: na primeira seção é apresentado o referencial teórico que fundamenta o estudo; na segunda, é detalhada a descrição do método de pesquisa planejado para o trabalho; na terceira, são apresentados e discutidos os resultados encontrados; na quarta seção são feitas as considerações finais do trabalho; e, por fim, na última seção constam as referências bibliográficas utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem como objetivo apresentar revisão da literatura sobre as temáticas: Competências Gerenciais, Aprendizagem nas Organizações, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e Avaliação de Necessidades de Treinamento.

Esses assuntos serão abordados com o intuito de construir um raciocínio sobre a aplicação da Avaliação de Necessidades nas instituições para fins de capacitação.

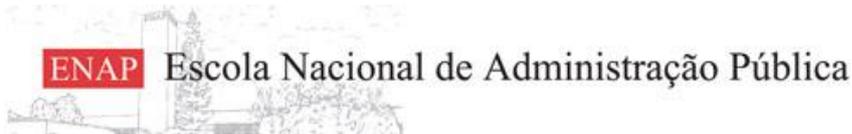
### **2.1 Competências Gerenciais**

O papel gerencial vem sendo muito discutido nas organizações públicas e privadas. Em geral, os gestores são colocados diariamente diante de desafios que vão de uma decisão de negócio importante a questões que afetam a vida dos integrantes de sua equipe. Cada gestor deve estar preparado para os desafios que a instituição em que trabalha lhe proporciona e para os desafios que cada subordinado apresenta diariamente.

Todas essas decisões e a postura de como enfrentá-las depende do quão preparado o gestor está. Para isso, o rol de competências exigido de um gestor para que ele tenha sucesso no papel em que atua deve estar minimamente desenvolvido para que ele possa utilizar quando for demandado.

As teorias e discussões sobre o papel do gestor, sobre modelos de atuação e sobre como cada gestor deve se comportar diante de diversas situações não é recente. Diversas óticas foram dadas para o assunto ao longo da História.

Houve o momento em que a racionalização dos processos de trabalho esteve em voga e, para tanto, o papel do gestor e as competências específicas que um gestor deveria possuir eram o foco da discussão. Assim como quando os aspectos relacionados às pessoas, ambiente de trabalho, gerenciamento de conflitos, entre outros, passaram a ser preocupações do gestor. Eis que veio à tona modelos que ressaltam o lado humano no trabalho. Não diferente a eficiência, o alcance de metas e objetivos, além da importância de analisar o mercado e as

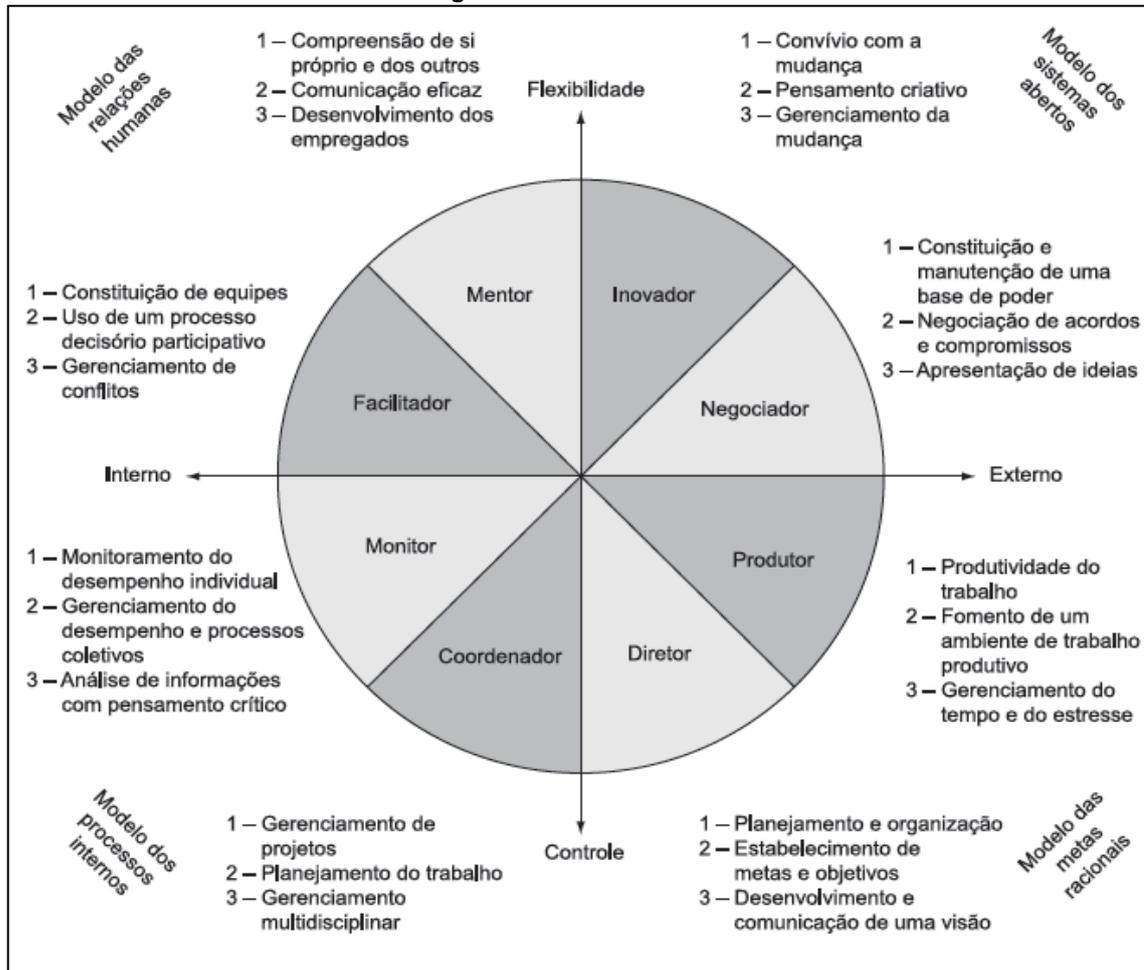


necessidades de mudanças constantes, trouxeram os modelos de gestão em que o líder deve olhar para o seu ambiente externo (concorrência, mudanças de governo, entre outros) e traçar metas e objetivos para que as empresas/ organizações pudessem sobreviver e se destacar.

Todas essas Teorias Administrativas/ Gerenciais são uma evolução dos aspectos determinantes nas instituições em épocas variadas. Atualmente um gestor não deve se destacar e entender apenas um desses aspectos, mas deve ter uma combinação de qualidades e atitudes que o permitam atuar da maneira mais adequada a cada situação.

Pichiai (2008, *apud* Quinn, 2003) traz exatamente essa ideia e congrega diversos modelos gerenciais que já foram estudados, assim como perfis de liderança e as competências que cada perfil remete. Ele traz a ideia de que o gestor não deve ser especialista, mas situacional. Ele deve saber usar suas competências de acordo com as situações que se apresentam no dia a dia de um gestor, conforme o Modelo apresentado na figura abaixo:

Figura 1 - Modelo Gerencial Quinn

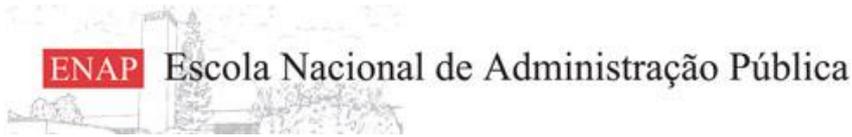


Fonte: Picchai (2008) apud Quinn (2003)

Os modelos gerenciais trazidos por Quinn são: de processos internos, das metas racionais, das relações humanas e dos sistemas abertos. Para cada um dos quatro modelos trazidos estão dois perfis de gestores associados. E cada perfil traz algumas competências relacionadas.

A importância desse modelo é que ele agrega a ideia de que o gestor lida com pessoas, com processos internos de trabalho, com metas e objetivos institucionais e deve estar aberto a mudanças e com uma visão voltada para fora da instituição. Essa visão holística do gestor deve ser o foco do tratamento do desenvolvimento dos gestores nas instituições atualmente.

Para que o gestor esteja preparado para cada situação que lhe é apresentada, conforme Teoria discutida, as organizações devem se preocupar em



disponibilizar um ambiente de desenvolvimento, que possibilite e incentive a aprendizagem, conforme discussão a seguir.

## **2.2 Aprendizagem nas Organizações**

A aprendizagem nesse contexto em que o papel gerencial tem alcançado um patamar de importância no cenário governamental brasileiro, deve ser o foco primordial nas instituições públicas, pois as competências gerenciais podem e devem ser desenvolvidas para a melhoria da Gestão Pública como um todo.

A aprendizagem nas organizações deve ser entendida como um processo e que, como tal, faz parte de uma sistemática que as organizações devem entender para que possam atingir seus objetivos educacionais.

Segundo Antonello e Pantoja (2010, p.51), os processos de aprendizagem emergem:

[...]como mecanismos essenciais ao desenvolvimento de novas competências requeridas para que os indivíduos e grupos possam apresentar padrões de desempenho efetivo no trabalho, dentro de um ambiente de gestão cada vez mais dinâmico e complexo.

Complementando a ideia de que a aprendizagem ocorre em nível de grupos e indivíduos, Ruas, Antonello e Boff (2005, p.27) conceituam a aprendizagem organizacional de maneira mais ampla:

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem - formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

No Mundo contemporâneo, o conhecimento tem se transformado em fator importante para o crescimento das organizações. No entanto, as organizações obtêm conhecimento por meio da aprendizagem de cada um de seus indivíduos. Os indivíduos por sua vez compartilham o conhecimento e, conseqüentemente, criam e aumentam o conhecimento de equipes e da organização, conforme afirmam Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (2004).

Segundo Zanelli, Borges-Andrade & Bastos(2004), diversos estudos são realizados sobre processos organizacionais, retenção, aquisição, e transferência de conhecimentos e aprendizagem. Independente do tipo de estudo, percebe-se em todos que o aprendizado ocorre por meio das pessoas. Os autores destacam ainda que o objetivo do TD&E é fazer com que o conhecimento cognitivo individual extrapole e se transforme em um conhecimento compartilhado que alcance equipes e toda a organização.

No entanto, não podemos dizer que o conhecimento advém apenas dos indivíduos, pois a organização também é produtora de conhecimento, conforme explica De Souza (2004, p.7):

Organizações, diferentemente de indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que, não apenas influenciam seus membros imediatos, mas são também transmitidos para outros, via histórias e normas organizacionais. Assim, seria um erro concluir que a aprendizagem organizacional não é nada mais do que o resultado cumulativo da aprendizagem dos membros, pois as organizações têm sistemas cognitivos e memórias, ou seja, desenvolvem visões de mundo e ideologias, mapas mentais, normas e valores que se preservam para além da presença de membros individuais.

Dessa forma, é importante compreender as maneiras como a aprendizagem nas organizações pode ocorrer: natural e induzida. A primeira ocorre:

[...] por tentativa e erro, imitação, observação, busca de ajuda interpessoal, busca de materiais escritos e contatos informais com colegas, pares, superiores, fornecedores e parceiros de trabalho. Esse tipo de aprendizagem ocorre de modo pouco sistemático e de acordo com as preferências, o ritmo e estilos pessoais. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols, 2004, p.270)

A segunda, a induzida, foco das ações de capacitação e treinamento das instituições, ocorre em “situações estruturadas, criadas especialmente para otimizar os processos de aquisição, retenção e generalização dos CHAs” (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols, 2004, p.270).

Para que haja uma compreensão sobre como a aprendizagem induzida pode alterar os comportamentos, habilidades e atitudes individuais e conseqüentemente organizacionais, devemos trazer o conceito de competência que está estreitamente ligado ao de aprendizagem.

Para Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004):

- **Aprendizagem** é um processo em que as competências são adquiridas e;
- **Competência** é a manifestação do que a pessoa aprendeu.

Para os dois conceitos, a mudança é um fator determinante, já que durante o processo de aprendizagem estruturado, com objetivos instrucionais determinados, o indivíduo melhora as competências que a instituição espera que ele desenvolva e, conseqüentemente, que haja uma mudança no comportamento no trabalho.

A aprendizagem nas organizações devem ser analisadas também sob a ótica dos Sistemas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, conforme discussão a seguir apresentada.

### 2.3 Sistemas de TD&E

Diante dessa ótica da aprendizagem, os sistemas de TD&E se fazem importantes para o estabelecimento da aprendizagem nas organizações.

De acordo com Bergue (2014), a aquisição de competências que auxiliem na realização do trabalho pode ocorrer por meio de três categorias de capacitação: o treinamento, o desenvolvimento e a educação.

Para Boog (1999) treinar significa levar alguém a fazer algo/trazer significado. E para que isso ocorra alguns elementos são essenciais:

- saber o que é necessário que alguém aprenda;
- diagnosticar quem precisa aprender;
- preparar possibilidades de aprendizagem;
- analisar os resultados.

Para Boog (1999, p.129), o desenvolvimento é “a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando.” Para o autor, o que difere os conceitos de treinamento e desenvolvimento é que o desenvolvimento é de longo prazo, focando no futuro.

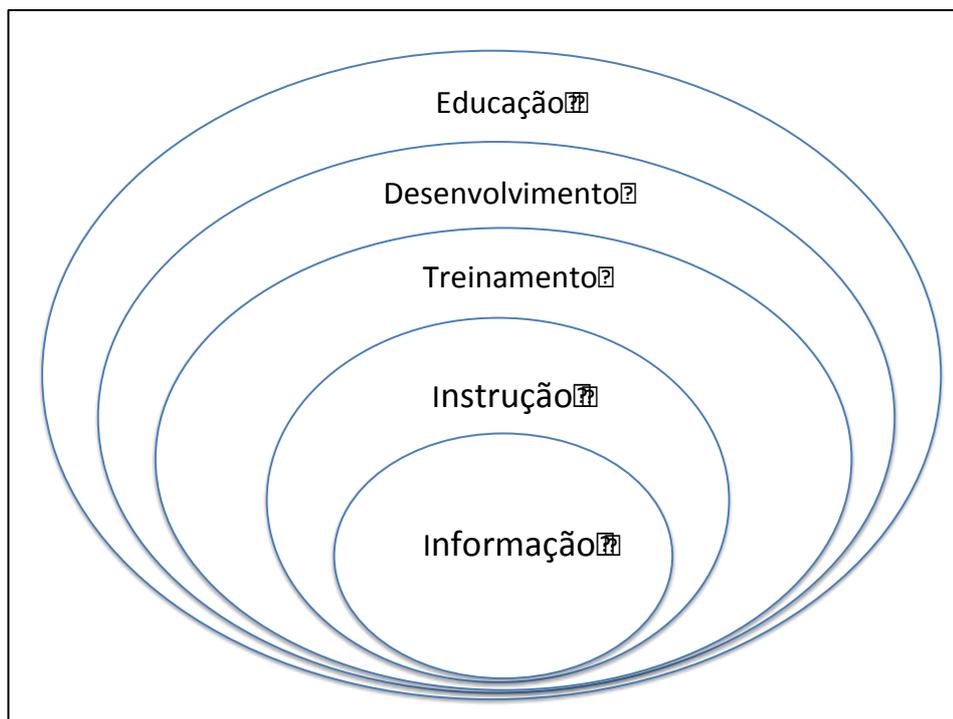
Segundo Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004), o treinamento tem como principal objetivo a melhoria do nível de trabalho do funcionário no cargo que ocupa. A educação amplia o conceito anterior quando oferece oportunidades de aprendizagem que possam capacitar as pessoas com competências para a ocupação de outros cargos. O desenvolvimento amplia ainda mais o conceito em que, segundo os autores, o crescimento individual do empregado pode ocorrer pela aprendizagem obtida a partir do conjunto de experiências e oportunidades proporcionadas pela organização.

Meneses, Zerbini e Abbad (2010) classificam o treinamento como uma ação que é realizada com foco no presente, na atividade atual do indivíduo; a educação tem o foco nas atividades que serão futuramente exercidas; e o desenvolvimento tem o foco no crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo, sem ligação direta com as atividades desenvolvidas no momento.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007) acrescentam mais duas, a esses três tipos de formas de aprendizagem: a instrução e a informação. Os autores as definem da seguinte maneira:

- **instrução** é uma forma mais simples de estruturar um evento de aprendizagem. Normalmente ocorrem com eventos de curta duração e disponibilizados por meio de materiais como cartilhas e manuais.
- **informação** geralmente é disponibilizada por meios de comunicação diferenciados, como internet, folhetos, cartazes e modulando e organizando o conhecimento.

Menezes, Zerbini E Abbad (2010, p. 17) conceituam a informação como “módulos ou unidades organizadas de conteúdo” e a instrução como “estabelecimento de objetivos instrucionais e execução de determinados procedimentos de ensino”.

**Figura 2 - Ações de indução de aprendizagem em ambientes**

Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourao (2007, p. 143)

Conforme a figura 2 é possível perceber que os conceitos englobam e abrangem os demais.

Nesse contexto em que o Sistema de TD&E se faz necessário para o desenvolvimento dos gestores, a avaliação de necessidades é um importante instrumento, conforme apresentado a seguir.

#### **2.4 Avaliação de Necessidades de Treinamento**

Primordialmente as ações de treinamento e desenvolvimento institucionais eram realizadas de maneira informal ou/e por conveniência, sem muita estrutura. No entanto, com a competitividade alta nas empresas privadas e a cobrança da sociedade por um gasto consistente de recursos nas organizações públicas viu-se como necessária a justificativa e fundamentação dos gastos efetuados nas ações de capacitação, a definição de objetivos claros de aprendizagem e a obtenção de respostas para perguntas como “Para quem são os treinamentos?”, “Que tipo de treinamento?”, “Que competência pretende-se desenvolver?”, “Qual o objetivo institucional pode ser alcançado com a realização

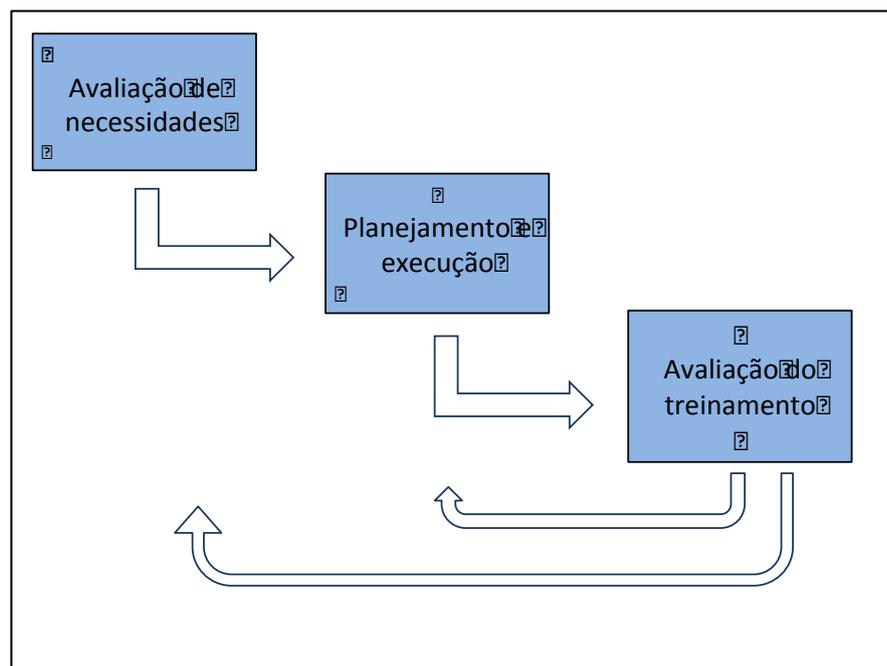
desse treinamento?”, Qual a justificativa para o investimento em uma determinada ação de capacitação?”.

Para Bass e Vaughan (1978, p.99), “[...] a apuração da necessidade de treinamento e o levantamento das questões prioritárias a serem estudadas, são assuntos que merecem análise mais sistemática e cuidadosa”. Os autores, em 1978, já se preocupavam com a necessidade de uma sistematização e, mesmo hoje, diversas instituições não evoluíram ou não conseguem realizar essa sistematização.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é um marco legal para que as áreas de recursos humanos fundamentem suas práticas de TD&E no serviço público brasileiro. No entanto, mesmo após oito anos de sua publicação, poucos são os órgãos e instituições públicas que conseguem realizar uma avaliação de necessidades estruturada.

Diante dessa ótica, os autores que estudam a avaliação de necessidades a definem também como um componente do subsistema de treinamento, que, segundo Zanelli, Borges-Andrade, Bastos (2004 *apud* Borges-Andrade, 1996), é constituído por três componentes interdependentes, conforme ilustra figura 3:

**Figura 3 - Subsistemas de treinamento**



Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p.163) *apud* Borges-Andrade (1996).

Diversos autores conceituam os subsistemas, mas percebe-se que há uma linearidade nas definições.

Para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p.163), a avaliação de necessidades pode ser definida como “o levantamento sistemático de conhecimentos, habilidades e atitudes nos níveis organizacional, das tarefas e individual”. Já o subsistema de Planejamento e Execução, segundo os mesmos autores, é tratado como o conjunto de estratégias, técnicas para a aquisição de CHAs (p.163). Esse último subsistema foca na realização do levantamento de informações sobre o treinamento como um todo.

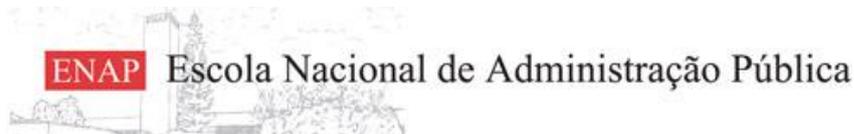
Antonello e Pantoja (2010, p.69) explicam que:

- Avaliação de necessidades: “[...]busca identificar necessidades em três níveis: organizacional, de tarefas e pessoal”;
- Planejamento: “[...] está relacionado ao estabelecimento de objetivos instrucionais, a escolha de estratégias de ensino, de métodos e técnicas de treinamento e considerações sobre as relações custo-benefício das estratégias escolhidas”;
- Avaliação de eventos de TD&E: é “[...] fonte permanente de retroalimentação para o sistema por meio do estabelecimento de critérios, desenvolvimento de medidas e escolha de delineamentos de pesquisa para aferição da eficácia de programas instrucionais”.

O principal objetivo de um subsistema de TD&E, segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2010) é o de que uma ação educacional contribua na promoção da efetividade organizacional, ou seja, aproximando as ações de TD&E com os objetivos organizacionais.

Além disso, segundo os autores, é importante que seja realizada uma análise da discrepância entre os desempenhos esperados pela organização e os apresentados pelos funcionários. Com essa análise, a possibilidade de insucesso das ações de educação é diminuída.

Em complemento, Antonello e Pantoja (2010) destacam que, para que a



fase de avaliação de necessidades ocorra de maneira efetiva, devem ser realizadas análises em nível organizacional, de tarefas e individual. Menezes, Zerbini e Abbad (2010, p. 30) contribuem com a explicitação da importância de cada uma delas:

- **Análise organizacional:** responsável pelo alinhamento das ações de TD&E com a estratégia organizacional (missão, visão, objetivos, resultados, estratégias, valores organizacionais, cultura organizacional etc.). Negligenciar essa etapa reduz as chances de que ações de treinamento gerem impacto positivo no desempenho das organizações.
- **Análise de tarefas:** direcionada para o mapeamento dos conjuntos de CHAs necessários para que os indivíduos possam realizar adequadamente suas atividades. Tradicionalmente, essa análise identifica os CHAs relacionados as atribuições e atividades individuais especializadas (capacidades específicas de determinado posto de trabalho). Atualmente, no intuito de que as ações de TD&E gerem efeitos também sobre o desempenho das unidades organizacionais (departamentos, áreas, coordenações etc.), recomenda-se que a identificação dos CHAs focalize os processos de trabalho executados na unidade selecionada.
- **Análise individual:** voltada para a identificação dos indivíduos, grupos ou equipes que mais necessitam de determinados conjuntos de CHAs, a fim de que possam aprimorar a execução de suas atividades de trabalho. MENEZES, ZERBINI E ABBAD (2010, p. 30)

Os três níveis de análise são necessários para que a avaliação de necessidades seja completa. Como explicitado anteriormente, percebe-se que os três níveis se complementam. A análise organizacional orienta os trabalhos a serem realizados na identificação das competências.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) salientam que quando a organização realiza apenas a análise em níveis de tarefas e individuais sem analisar os grupos ou núcleos de trabalho, diversas necessidades importantes de treinamento não são identificadas.

Com base na análise organizacional, as competências são descritas e criadas com o foco nos objetivos da instituição, direcionando no que é de interesse da organização que seja desenvolvido tanto para os grupos de trabalho, como individualmente. Para Brandão (2012) as competências podem ser organizacionais, de equipes ou de unidades e individuais.

Com as competências identificadas e descritas, é possível realizar um diagnóstico de lacunas ou *gaps* de competências, em que serão verificadas quais competências devem ser priorizadas. No cálculo desse *gap* verifica-se o grau de importância de cada competência e o domínio do funcionário daquela competência. A partir dessa verificação, as lacunas são identificadas e é possível traçar uma estratégia para a diminuição dessas lacunas.

Esse é o objetivo final da avaliação de necessidades de treinamento: chegar a um plano que oriente os gastos com TD&E de maneira racional e sistematizada, baseando-se em um processo lógico e racional de priorização. Nesse plano devem constar quais competências foram identificadas, como estão as lacunas e como as lacunas serão diminuídas. Com esse planejamento, as contratações podem ser antecipadas e programadas, diminuindo inclusive os gastos com as ações.

Diante de todos esses conceitos e da visualização dos três subsistemas de treinamento, é possível constatar que todos os subsistemas têm seu papel e importância no andamento dos treinamentos, mas se a avaliação de necessidades não for bem planejada, as demais fases e ações ficarão prejudicadas.

Para que as competências gerenciais sejam desenvolvidas em um contexto organizacional em que a aprendizagem e os sistemas de TD&E sejam realizados com eficiência e eficácia, a avaliação de necessidades de treinamento deve ser planejada e estruturada com objetivos claros e definidos, pois o instrumento por si só não é parâmetro decisivo para o desenvolvimento gerencial. É uma etapa de um contexto organizacional em que existe uma preocupação de transformação constante.

## **2.5 Estudos empíricos na área**

Em complementação ao Referencial Teórico apresentado, alguns estudos foram realizados na área e confirmam a importância da discussão do tema tratado nesse trabalho.

Rodrigues (2012) tem como objetivo em seu trabalho de Mestrado “Identificar os aspectos considerados por organizações públicas no processo de avaliação das necessidades de treinamento, a partir da percepção de profissionais que atuam direta e indiretamente no processo de TD&E”. Percebe-se que esse trabalho trata de aspectos

Araújo (2013) tem como objetivo principal de seu projeto de Mestrado “Descrever lacunas de competências de funcionários da CONAB, referentes a conhecimentos genéricos e habilidades essenciais valorizadas pela instituição”.

Hoffman-Câmara, Rosana; Abbad, Gardênia da S.; Meneses, Pedro P. M.; Ferreira, Rodrigo R. (2010) analisa em seu artigo “as necessidades de desenvolvimento de competências de formandos de cursos de Turismo ofertados por instituições do Distrito Federal”.

Os três trabalhos corroboram para o desenvolvimento do tema apresentado nessa monografia na medida em que discutem a avaliação de necessidades de treinamento nas organizações públicas; lacunas de competências; e necessidades de desenvolvimento de competências respectivamente. Todos são temas relevantes para o encadeamento de ideias apresentadas no desenvolver do desse trabalho. Assim como contribuíram para a determinação de algumas definições estratégicas como: referenciais teóricos relevantes e estratégias de aplicação dos questionários.

A seguir, quadro com os principais aspectos dos trabalhos utilizados como base para esse estudo:

**Quadro 1 - Estudos na área de estudo da pesquisa**

AUTOR	OBJETIVO	AMOSTRA	MÉTODO	PRINCIPAIS RESULTADOS
<b>Rodrigues (2012)</b>	Identificar os aspectos considerados por organizações públicas no processo de avaliação das necessidades de treinamento, a partir da percepção de profissionais que atuam direta e indiretamente no processo de TD&E.	Análise de Juízes: Professores Mestres ou Doutores que atuam na área objeto da pesquisa; Análise Semântica: servidores de nível médio e superior de distintos órgãos.	Construção do instrumento; análise de juízes; análise semântica; validação empírica; descrição de aspectos considerados pelas organizações públicas; descrição qualitativa de métodos e estratégias adotadas; teste de relações.	Embora a literatura trate os aspectos de ANT separadamente, eles devem ser considerados integrados; e possibilitou a obtenção de um instrumento de investigação da realidade organizacional.
<b>Araújo (2013)</b>	Descrever lacunas de competências de funcionários da CONAB, referentes a conhecimentos genéricos e habilidades essenciais valorizadas pela instituição.	Censo.	Dividido em três etapas: Análise documental, Grupos Focais e Validação estatística.	As avaliações dos empregados e gestores são bem diferentes, os primeiros avaliam de maneira mais negativa e, os segundos, mais positiva, apresentando lacunas pequenas na maioria das competências. Os conhecimentos habilidades e atitudes encontradas não estavam ligados diretamente aos cargos, mas aos processos de trabalho.
<b>Hoffman-Câmara, Rosana; Abbad, Gardênia da S.; Meneses, Pedro P. M.; Ferreira, Rodrigo R. (2010)</b>	Analisa as necessidades de desenvolvimento de competências de formandos de cursos de Turismo ofertados por instituições do Distrito Federal.	Participaram da pesquisa 165 estudantes de Turismo de nove instituições.	Analisa as necessidades de desenvolvimento de competências de formandos de cursos de Turismo ofertados por instituições do Distrito Federal/ Os resultados foram analisados de forma descritiva.	Os resultados demonstraram que os estudantes possuem as habilidades básicas para o ingresso na profissão, mas não aquelas realmente relevantes aos profissionais do setor.

### 3 MÉTODOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa é do tipo não-experimental, ou seja, segundo Marion (2010, p. 30) “aquela em que o pesquisador observa, registra, descreve, analisa e correlaciona os fatos sem, no entanto, manipular diretamente as variáveis, interferindo na realidade.”

A pesquisa é do tipo descritiva, quando envolve o objetivo específico dessa pesquisa que trata da análise de metodologias existentes para adequação à instituição em que a pesquisa será aplicada. Ela visa, segundo Acevedo e Nohara (2004, p. 51), “descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão.”

Quando tratamos do objetivo específico que envolve a validação do questionário de avaliação de necessidades de treinamento, a pesquisa caracteriza-se como do tipo Metodológica, conforme descrito a seguir:

Refere-se à pesquisa que visa propor instrumentos de coleta de dados e de intervenção na realidade, envolvendo caminhos, formas, maneiras e/ou procedimentos para atender a determinados fins, validar questionário de pesquisa (MARION, 2010, P.57).

O escopo pode ser caracterizado como um Caso, que, portanto, não deve haver generalização dos resultados e métodos aplicados.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa na medida em que foi analisada a literatura existente sobre as metodologias de avaliação de necessidades de treinamento e quantitativa com a aplicação de um questionário semiestruturado para validação do instrumento (apêndice 1).

Para Marion (2010, p.58) a pesquisa qualitativa “é aquela em que se busca conhecer os fenômenos sociais através dos significados que estes tem para as pessoas” e a quantitativa “é aquela em que o pesquisador reúne, registra e analisa dados numéricos” (MARION, 2010, p.57).

### 3.2 Caracterização da Organização

O trabalho será realizado na Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL que, segundo o art. 2º de sua lei de criação, Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, tem como finalidade “regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal”.

A Missão da ANEEL é proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade.

A ANEEL tem a estrutura horizontalizada. Ela possui atualmente 20 Superintendências e mais cinco áreas que são: Gabinete do Diretor-Geral, Secretaria Geral, Procuradoria Geral, Auditoria Interna e Secretaria Executiva de Leilões. Todas as 25 Unidades da ANEEL se subordinam diretamente à Diretoria da ANEEL.

Seu quadro de pessoal é composto por: servidores efetivos, quadro específico, comissionados, descentralizados e requisitados, conforme quadro apresentado na tabela 1.

**Tabela 1 - Quadro da ANEEL**

<b>Tipo de vínculo</b>	<b>Qtd.</b>	<b>%</b>
<b>Efetivo</b>	<b>651</b>	<b>87%</b>
Analista Administrativo	166	
Especialista em Regulação	347	
Técnico Administrativo	138	
<b>Quadro Específico</b>	<b>20</b>	<b>3%</b>
<b>Comissionado</b>	<b>38</b>	<b>5%</b>
<b>Descentralizado</b>	<b>30</b>	<b>4%</b>
<b>Requisitado</b>	<b>11</b>	<b>1%</b>
<b>Total</b>	<b>750</b>	<b>100%</b>

Fonte: SIAPE.

Já que o foco desse estudo são os gestores da Agência, na tabela 2 é apresentado o número de servidores que possuem algum tipo de função ou cargo de chefia.

**Tabela 2 - Distribuição de Cargos ANEEL**

<b>Quantidade de cargos comissionados ocupados na ANEEL</b>		
<b>Tipo de Vínculo</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Efetivo	164	68%
Qd Específico	6	2%
Comissionado	38	16%
Descentralizado	22	9%
Requisitado	11	5%
<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fonte: SIAPE

Percebe-se que dos 750 servidores da casa, 241 servidores possuem algum tipo de cargo em setembro de 2014. Desses 241, 164 são servidores efetivos, representando 68% dos servidores da Agência.

### 3.3 Caracterização do Instrumento de Pesquisa

Os questionários apresentados nessa pesquisa foram construídos em algumas etapas<sup>1</sup> dentro da própria instituição:

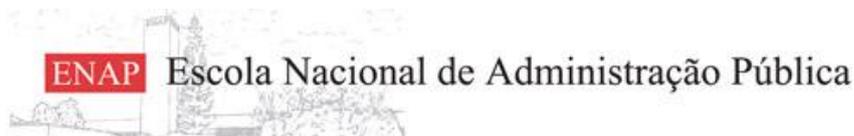
- a) Pesquisa Documental;
- b) Grupos Focais;
- c) Definições em Grupo Técnico de trabalho com representantes da área de Recursos Humanos da organização.

Em cada uma dessas fases foram retiradas pelo corpo técnico da área de Recursos Humanos conhecimentos, habilidades e atitudes que poderiam ser aplicadas às novas competências determinadas para os gestores da Agência.

Um primeiro modelo de instrumento<sup>2</sup> foi realizado com base nas fases citadas, mas de acordo com a metodologia preexistente na agência. No entanto, durante o processo de evolução da Metodologia de Avaliação de Necessidades de

<sup>1</sup> Todas essas etapas estão descritas de forma detalhada na análise de Resultados e Discussão no item “4.1. Metodologia de Avaliação de Necessidades de Treinamento Alinhadas às Especificidades da ANEEL” deste trabalho.

<sup>2</sup> O modelo do primeiro instrumento construído para o trabalho apresenta-se no Quadro 4: Modelo de Questão de Avaliação de Necessidades de Treinamento aplicado na ANEEL desde 2009.



Treinamento na Aneel, percebeu-se que a listagem de CHAs não seria suficiente para a determinação das lacunas das competências. Diante desse mudança de metodologia, a área de Capacitação da Agência transformou os CHAs identificados em comportamentos mensuráveis. Método que se aplicaria adequadamente à nova metodologia.

O novo questionário<sup>3</sup> se adequa melhor à possibilidade de unir os instrumentos de avaliação de desempenho à avaliação de competências, conforme indicam algumas teorias acadêmicas de Gestão por Competências.

O questionário validado foi disponibilizado no sítio eletrônico [www.surveymonkey.com.br](http://www.surveymonkey.com.br). O provedor disponibilizou, após a criação do questionário eletrônico, um *link* que foi um encaminhado via e-mail para os participantes da pesquisa.

Foram realizados três questionários diferentes:

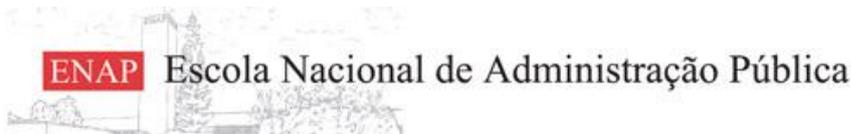
- Autoavaliação de Competências dos Superintendentes;
- Avaliação de Competências pelos Liderados;
- Análise de Especialistas.

Nos dois primeiros questionários foram apresentadas as seis competências gerenciais relacionadas aos comportamentos que condizem a cada competência. Cada comportamento foi apresentado com uma escala do tipo *Likert* de quatro pontos que não foram apresentados em forma de números, mas traduzidos para uma escala de frequência: “Nunca”, “Poucas vezes”, “Na maioria das vezes” e “Sempre”. Em seguida a cada comportamento, foi disponibilizado um campo aberto para que os validadores pudessem expressar suas impressões, observações, críticas e sugestões sobre cada item. Ao final dos questionários, também foram disponibilizados campos abertos para observações sobre o questionário de maneira geral.

O terceiro questionário foi encaminhado para especialistas acadêmicos

---

<sup>3</sup> O modelo do primeiro instrumento construído para o trabalho apresenta-se no Quadro 5: Modelo Proposto de Questão de Avaliação de Necessidades de Treinamento.



para a realização da Análise de Juízes. A sua estrutura apresentava todos os comportamentos vinculados às seis competências gerenciais misturados. Foi solicitado aos especialistas que ligassem cada comportamento a uma competência. O intuito desse questionário era avaliar se os comportamentos estavam claros e se mediam a competência a que estavam relacionados.

### **3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados**

A amostra para a aplicação dos questionários foi do tipo não probabilística por conveniência.

Para a aplicação do questionário de Autoavaliação, foram solicitados a cinco superintendentes que contribuíssem com a pesquisa, em um universo de 26 áreas.

Os questionários de “Avaliação de Competências pelos Liderados” tiveram sua amostra com representatividade de cada cargo da carreira da Agência, com cinco servidores Técnicos Administrativos, cinco servidores do cargo de Analista Administrativo e cinco servidores Especialistas em Regulação.

O questionário de Autoavaliação de Competências dos Superintendentes foi respondido por cinco gestores, 20% do total de Superintendentes da casa.

Para análise de juízes, foram escolhidos três especialistas: um com Mestrado em Economia, outro com Mestrado em Administração e outro com Doutorado em Psicologia.

Foram encaminhados e-mails (Apêndice A), após contato prévio com cada respondente, com o *link* para que cada participante da validação do questionário pudesse contribuir com a pesquisa. O tempo para a resposta dos questionários foi de 10 dias. A aplicação de todos os questionários foi realizada concomitantemente.

A análise dos resultados do primeiro objetivo específico foi documental e bibliográfica metodológica, os demais foram por frequência e porcentagem.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo são apresentados os resultados, assim como sua análise. A estrutura do capítulo está disposta da seguinte maneira: a apresentação da metodologia de avaliação de necessidades; a exposição de como os questionários foram construídos; em seguida, a validação dos três questionários avaliados, pelos servidores, pelos Superintendentes e pelos especialistas; e por fim, a apresentação do novo modelo de questionário.

### **4.1 Metodologia de Avaliação de Necessidades de Treinamento Alinhadas às Especificidades da ANEEL**

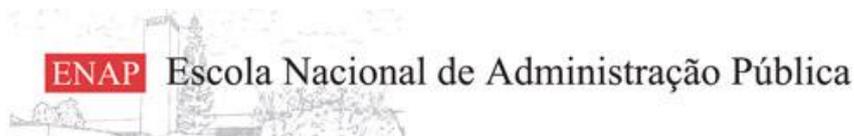
A Agência Nacional de Energia Elétrica implantou seu modelo de Gestão por Competências para elaboração de planos de capacitação em 2004 com apoio de uma consultoria externa. Em 2009, o modelo foi revisto com a definição de competências essenciais e gerenciais para serem implementadas para o alcance dos resultados estabelecidos para o Planejamento Estratégico 2009-2012.

Desde então tem sido muito eficiente no sentido de estruturar o planejamento das capacitações no exterior, no Brasil, assim como aquelas montadas para as especificidades da Agência, os chamados Cursos Fechados.

Anualmente é realizada a avaliação de necessidades de treinamento junto a todos os servidores da casa, que como política, devem realizar a avaliação obrigatoriamente para que possam participar de qualquer tipo de treinamento. Desse modo, mais de 80% da casa participa desse levantamento, que tem como produto o Plano Anual de Capacitação (PAC).

O PAC é um documento gerado pela Superintendência de Recursos Humanos (SRH) com base nos resultados obtidos na avaliação de necessidades e que é submetido à Diretoria Colegiada para aprovação. Com o documento aprovado, a SRH pode prosseguir às contratações planejadas desde o início de cada ano, racionalizando os gastos da Agência com capacitações.

No entanto, desde sua criação, o PAC basicamente possui a lista de cursos que são contratados para os servidores da Agência, mas não existe o



planejamento dos cursos que serão realizados para os gestores se desenvolverem. A metodologia de avaliação de necessidades atualmente utilizada mede as competências gerenciais existentes, mas não faz o levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores, dificultando a definição de ações para esse público.

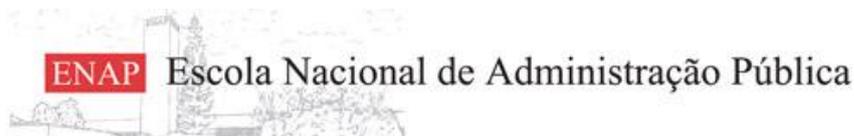
Com a elaboração do Planejamento 2014-2017 e diante dessa falta de foco nos gestores da ANEEL, novos desafios foram postos para a Agência propiciando a revisão do modelo adotado.

Para a realização desse novo projeto, foram utilizadas como base suas experiências com o mapeamento de competências aplicado desde 2009. Aliados a essa experiência, outros recursos deram subsídios para a definição inicial de um rol de competências em potencial, mas principalmente os documentos abaixo:

- Planejamento Estratégico 2014 - 2017;
- Pesquisas de Clima de 2010 e 2012;
- Manual de Cargos atualizado em 2012;
- Resultado do Workshop de Ética – Curso realizado com foco nos gestores;
- Análise dos temas e avaliações de Cursos Abertos nas áreas de gestão;
- As definições de competências indicadas no Modelo de Quinn (2003);
- Oficina de Fortalecimento da Identidade Institucional – Curso realizado pela ANEEL.

Esses documentos foram analisados por um grupo de trabalho composto por integrantes da SRH. Com o trabalho desse grupo, diversas competências foram extraídas para que pudessem compor um documento de base para a análise dos gestores que comporiam um grupo focal. As competências identificadas foram colocadas nos quadrantes sugeridos por Quinn (2003) em seu modelo.

O grupo de foco foi realizado mediante a participação de uma moderadora, professora de Psicologia, que mediou os trabalhos de Mapeamento de



Competências propriamente dito. Com um roteiro previamente estruturado e as competências gerenciais identificadas pelo grupo técnico do RH, a mediadora dividiu o grupo em outros grupos menores. Cada grupo tinha a atribuição de escolher duas competências presentes em cada quadrante do modelo gerado pelo grupo técnico baseado no gráfico de Quinn (2003).

Com as competências identificadas pelos grupos, a mediadora tentou, por consenso, definir quais seriam as competências essenciais para os gestores da ANEEL. Com essa definição, formou-se a lista de competências gerenciais com suas respectivas descrições, que foram novamente submetidas ao grupo técnico da SRH para que a fase de delineamento das Competências, Habilidades e Atitudes (CHAs) pudessem ocorrer.

Com a participação da professora, moderadora do grupo focal, foi possível a validação da lista de CHAs para cada competência.

No entanto, a ANEEL sempre trabalhou nas avaliações de necessidades com um instrumento onde os *gaps* fossem medidos por nível de complexidade, mas os CHAs fossem selecionados como conteúdos de cursos, por exemplo: Na competência comunicação, selecione qual comportamento se adapta melhor ao seu nível. Era apresentado um rol de cinco comportamentos para que o servidor se enquadrasse. Logo após, vinha outra questão em que o servidor selecionava quatro CHAs ou conteúdos de curso que mais lhe conviessem para o ano seguinte e ele mesmo indicava suas prioridades.

O problema desse modelo é que os níveis de complexidade apresentados em forma de comportamentos não eram entendidos pela maioria dos servidores como uma gradação de comportamentos e o número ao qual o comportamento se remetia poderia perder o sentido.

Diante disso, para o novo ciclo de quatro anos, como forma de aprimorar o modelo, o questionário de avaliação de necessidades proposto apresenta aos servidores diversos comportamentos ligados a uma competência e que serão analisados individualmente em uma escala tipo *Likert* de quatro pontos que foram apresentados como “Nunca”, “Poucas vezes”, “Na maioria das vezes” e “Sempre”.

A proposta é de que o *gap* seja gerado por uma análise da:

- **Importância:** estabelecida pelos Diretores, Superintendentes e pelos servidores para cada competência;
- **Domínio:** estabelecido pela heteroavaliação realizada pelos Superintendentes e servidores de todos os comportamentos medidos em uma competência. Por exemplo, se cinco comportamentos forem medidos para uma competência, o cálculo da média desses comportamentos será a base de cálculo para a contabilização do valor atribuído àquela competência.

Nessa cálculo, o *gap* será gerado pelo resultado do domínio e importância frutos das médias ponderadas de cada competência medida nos três questionários apresentados aos Diretores, Superintendentes e Servidores. Essa análise multifacetada permitirá que as lacunas medidas sejam mais realistas.

Apos o cálculos dos *gaps* de todas as competências será, enfim, avaliado quais as maiores necessidades de capacitação dos gestores e quais competências deverão ser priorizadas de forma individual e coletivamente, gerando assim, insumos para o PAC Gerencial.

#### **4.2 Construção do Questionário de Avaliação de Necessidades de Treinamento**

Para que os questionários fossem gerados, antes da definição da nova metodologia, seguiu-se a lógica do que vinha sendo aplicado na ANEEL desde 2009, conforme exemplo de questão colocada no quadro 2.

Quadro 2- Modelo de Questão de Avaliação de Necessidades de Treinamento aplicado na ANEEL desde 2009

COMPETÊNCIA	GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO		
DESCRIÇÃO			
<b>Pactuar metas e acompanhar a execução do trabalho, integrando competências individuais para o alcance dos resultados da equipe.</b>			
<b>( ) Importância</b>		<b>( ) Domínio</b>	
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES	
<input type="checkbox"/> Gestão de pessoas <input type="checkbox"/> Legislação e política de Pessoal <input type="checkbox"/> Gestão do desempenho <input type="checkbox"/> Gestão por competências <input type="checkbox"/> Planejamento <input type="checkbox"/> Processos de trabalho de equipe e individuais	<input type="checkbox"/> Comunicação <input type="checkbox"/> Organização <input type="checkbox"/> Articulação <input type="checkbox"/> Tomada de decisão <input type="checkbox"/> Visão sistêmica <input type="checkbox"/> Resiliência <input type="checkbox"/> Dar Feedback	<input type="checkbox"/> Bom senso <input type="checkbox"/> Pro - atividade <input type="checkbox"/> Gostar de desafio <input type="checkbox"/> Empatia <input type="checkbox"/> Flexibilidade <input type="checkbox"/> Comportamento ético <input type="checkbox"/> Adaptabilidade <input type="checkbox"/> Disponibilidade <input type="checkbox"/> Autoconfiança <input type="checkbox"/> Inteligência <input type="checkbox"/> Imparcialidade	

Nesse primeiro modelo proposto, o *gap* seria gerado pela avaliação da importância e domínio marcados pelo próprio gestor, ou seja, apenas com sua autoavaliação. No mesmo levantamento, os gestores selecionariam quais conhecimentos, habilidades e atitudes que eles achavam que precisariam se desenvolver.

No entanto, para a melhoria do processo de avaliação, o questionário foi alterado para que os comportamentos fossem medidos e a avaliação fosse realizada pelos servidores, pelos próprios gestores e pelos Diretores. Dessa forma, o *gap* seria tridimensional e não apenas gerado pela autoavaliação, o que poderia gerar distorções na medida.

Além disso, com a alteração do modelo de complexidade para os CHAs com a medida do *Gap* por comportamentos, este se transforma na base para o Planejamento no PAC e os CHAs poderão ser desenvolvidos por meio das trilhas de aprendizagem.

Os Diretores seriam consultados quanto a validação dos instrumentos

gerados, mas por intercorrências internas aos trabalhos da área de Recursos Humanos, não haveria tempo hábil para tal consulta.

A seguir, a mesma questão sobre a competência “Gestão do Desempenho”, mas sob a ótica da nova metodologia:

**Quadro 3 - Modelo Proposto de Questão de Avaliação de Necessidades de Treinamento**

<b>Q2: Gestão do Desempenho Humano</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poucas Vezez</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>
Conhece sua equipe de trabalho e identifica competências individuais.				
Planeja e distribui as atividades da equipe de forma a promover o equilíbrio de atribuições.				
Acompanha o desempenho da equipe fornecendo feedback e corrigindo eventuais deficiências.				
Promove a capacitação e o desenvolvimento permanente da equipe para a execução das atividades que lhes são atribuídas.				
Fornece o adequado suporte organizacional para que os membros da equipe possam desempenhar suas atividades.				
Expressa reconhecimento do potencial individual dos membros da equipe.				
Admite margem para discrepância ou erro nos processos de trabalho, frente a um padrão estabelecido.				
Aceita modos de pensar e de agir diferentes.				
Avalia o impacto de sua atuação nos resultados do processo de trabalho que coordena.				

### 4.3 Validação de Questionário

Os resultados das validações dos três questionários apresentam-se a seguir, com a análise de cada um separadamente e, ao final, será realizada a análise por competência com as contribuições dos três grupos de avaliadores: dos servidores, dos superintendentes e dos juízes.

#### 4.3.1 Validação do Questionário de Autoavaliação de Competências dos Superintendentes

Para que a validação do questionário de Autoavaliação fosse realizada, cinco Superintendentes da ANEEL foram convidados a contribuir com a pesquisa. No questionário, era possível visualizar como seria o formulário de avaliação de necessidades de treinamento e abaixo de cada comportamento avaliado foi incluído um campo aberto para sugestões e contribuições.

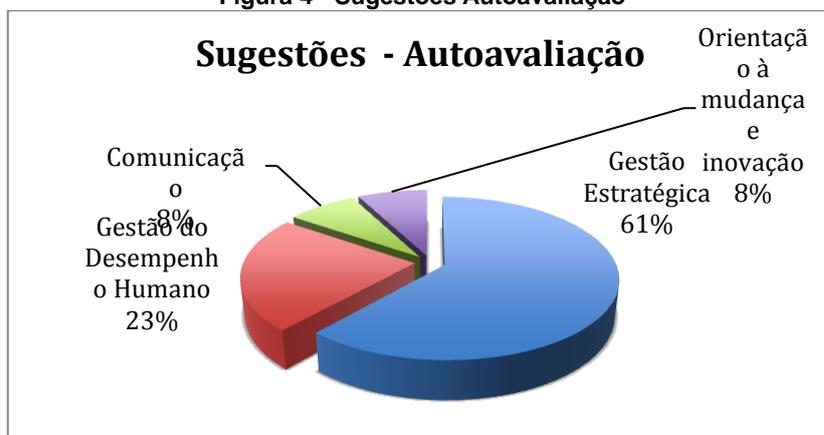
As sugestões e contribuições se comportaram conforme apresentado no quadro 4.

**Quadro 4 - Sugestões/ Alterações – Validação Autoavaliação**

COMPETENCIAS	Total de Comportamentos Medidos	Sugestões de Redação/Semântica	Sugestões Estruturais	Questões Sem Sugestões	Não se aplica ao questionário
Gestão Estratégica	6	5	3	1	2
Gestão do Desempenho Humano	9	2	1	6	0
Mediação de conflito internos	5	0	0	5	0
Negociação	5	0	0	5	0
Orientação à mudança e inovação	6	1	0	5	0
Comunicação	9	1	0	8	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>2</b>

Diante das seis competências gerenciais apresentadas e dos 40 comportamentos medidos no formulário de avaliação, houveram apenas 9 sugestões de alteração de Redação/Semântica e 4 sugestões de alteração na estrutura da questão, totalizando 13 sugestões.

Analisando o gráfico apresentado na Figura 4 em quais competências essas sugestões foram mais frequentes, percebe-se que 61% foram para a competência Gestão Estratégica; 23% para Gestão do Desempenho Humano; 8% para Comunicação; e 8% para Orientação a Mudança e Inovação. As competências Negociação e Mediação de Conflitos não receberam nenhuma contribuição.

**Figura 4 - Sugestões Autoavaliação**


Fonte: Própria autora

#### 4.3.2 Validação do Questionário Avaliação de Competências pelos Liderados

A validação do questionário de avaliação de competências gerenciais realizado pelos liderados foi efetivada por 15 servidores efetivos da ANEEL: 5 analistas, 5 técnicos e 5 especialistas.

Assim como o questionário aplicado aos Superintendentes, o questionário aplicado aos servidores apresenta 40 comportamentos divididos em seis competências. Das 31 alterações sugeridas, 26 eram de Redação/Semântica e cinco Estruturais, conforme demonstra a tabela 3.

**Tabela 3 - Sugestões/ Alterações – Validação Servidores**

COMPETENCIAS	Total de Comportamentos medidos	Sugestões de Redação/Semântica	Sugestões Estruturais	Questões Sem Sugestões	Não se aplica ao questionário
Gestão Estratégica	6	4	3	2	0
Gestão do Desempenho Humano	9	6	0	4	0
Mediação de conflitos internos	5	4	0	1	0
Negociação	5	4	0	2	0
Orientação à mudança e inovação	6	5	1	1	0
Comunicação	9	3	1	5	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>0</b>

Fonte: Própria autora

A competência “Gestão Estratégica” foi a que mais teve sugestões de alteração, com 23% do total de sugestões dadas ao questionário. Em seguida, com 19%, estão as competências “Gestão do Desempenho Humano” e “Orientação a Mudança e Inovação”; seguidas das competências “Negociação”, “Mediação de Conflitos Internos” e “Comunicação”, todas com 13% das sugestões. O gráfico apresentado na figura 5 ilustra a distribuição das sugestões dos servidores ao questionário:

Figura 5 - Número de Sugestões dos Servidores



Fonte: Própria autora

#### 4.3.3 Validação do Questionário por Especialistas

O instrumento apresentado aos especialistas tinha o intuito de verificar a clareza da descrição dos comportamentos, verificando a qual competência o comportamento media.

No questionário foram apresentados os 40 comportamentos desvinculados das competências, para que cada avaliador pudesse indicar a que competência cada comportamento estava ligado.

A seguir, o resultado da análise dos especialistas, avaliando o número de erros por competência:

Tabela 4 - Quadro análise dos juízes

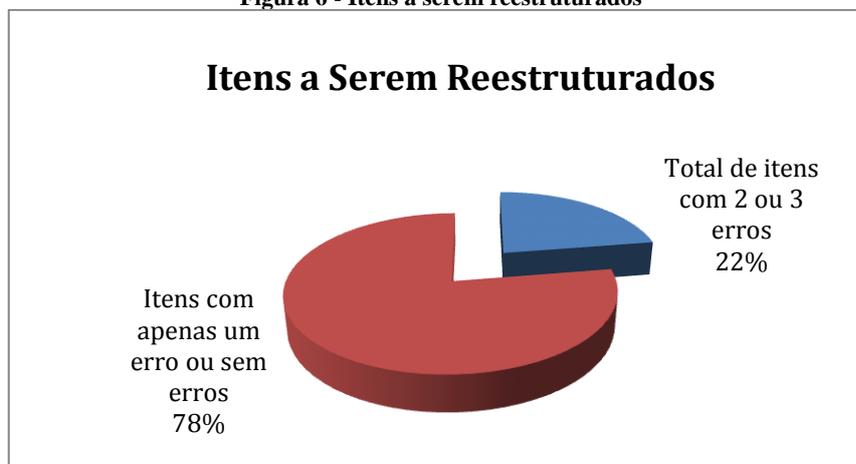
COMPETÊNCIAS	Total de comportamentos medidos	Sem Erros	Itens com 1 Erro	Itens com 2 Erros	Itens com 3 Erros	Total de itens com 2 ou 3 erros
Mediação de Conflitos Internos	5	0	1	1	3	4
Gestão do Desempenho Humano	9	3	5	0	1	1
Orientação à Mudança e Inovação	6	2	2	1	1	2
Negociação	5	2	2	0	1	1
Gestão Estratégica	6	3	2	1	0	1
Comunicação	9	8	1	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>

Fonte: Própria autora.

Percebe-se que dos 40 comportamentos medidos, em 18 itens os três avaliadores acertaram a competência ao qual o comportamento representava; em 13 itens apenas um avaliador errou a competência; em 3 itens, 2 avaliadores erraram a competência; e em 6 itens, todos os avaliadores erraram a competência a qual o comportamento estava relacionado.

Para chegarmos a uma conclusão de quais itens deveriam ser revistos, apenas os itens com 2 ou 3 erros serão revisitados para uma reestruturação, conforme representado no gráfico representado na figura 6.

**Figura 6 - Itens a serem reestruturados**

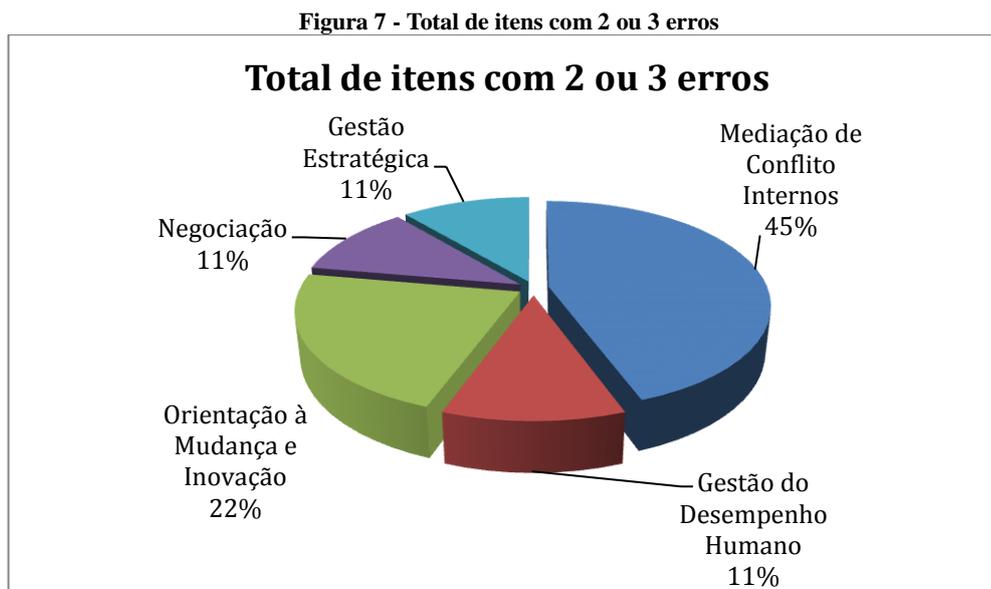


Fonte: Própria autora.

Dos 40 itens apresentados, apenas 22% apresentaram 2 ou 3 erros, os

demais, 78%, apresentaram consenso dos três especialistas e ou tiveram apenas um avaliador que achou que o comportamento era referente a outra competência.

O gráfico apresentado na figura 7 evidencia quais competências deverão ter itens reestruturados:



Fonte: Própria Autora

Percebe-se que diante dos nove itens que com 2 ou 3 erros, 45% deles (4 itens) estão na competência “Mediação de Conflitos Internos”; 22% estão na competência “Orientação à Mudança e Inovação” (2 itens); as competências “Negociação” e Gestão Estratégica” tiveram 11% de itens com 2 ou três erros (2 itens cada). Apenas a competência Comunicação teve unanimidade em todos os comportamentos, com apenas um comportamento com um item com um erro.

#### **4.3.4 Resultado por Competência Apresentada nos Três Questionários**

Para que seja possível uma visão sobre como cada competência foi avaliada de forma geral quanto a descrição de seus comportamentos, apresenta-se a seguir o quadro que faz a comparação quantas sugestões Estruturais e de Redação/Semântica foram feitas por competência:

Tabela 5 - Análise por Competências

COMPETÊNCIA	TOTAL DE Sugestões	SUGESTÕES DE REDAÇÃO/SEMANTICA				SUGESTÕES ESTRUTURAIS			
		Avaliação Servidores	Autoavaliação	Total	% Sobre o Total de Sugestões	Avaliação Servidores	Autoavaliação	Total	% Sobre o Total de Sugestões
<b>Mediação de conflito internos</b>	4	4	0	4	100%	0	0	0	0%
<b>Negociação</b>	4	4	0	4	100%	0	0	0	0%
<b>Comunicação</b>	5	3	1	4	80%	1	0	1	20%
<b>Orientação à mudança e inovação</b>	7	5	1	6	86%	1	0	1	14%
<b>Gestão do Desempenho Humano</b>	9	6	2	8	89%	0	1	1	11%
<b>Gestão Estratégica</b>	15	4	5	9	60%	3	3	6	40%

Fonte: Própria Autora

Diante de todas as competências apresentadas, as que tiveram menos sugestões de alterações foram “Mediação de conflitos” e “Negociação” com 4 sugestões, sendo todas elas referentes a alterações de Redação/Semântica. A competência “Comunicação” teve 5 sugestões, “Orientação a mudança e inovação” teve 7 e “Gestão do Desempenho Humano” 9 no total, no entanto, para as três competências, apenas uma era Estrutural.

A competência que, de acordo com os servidores e os Superintendentes, deve ter seus comportamentos reestruturados é a de “Gestão Estratégica”. Das 15 sugestões, 6 eram sobre a estrutura do comportamento.

No entanto, quando analisamos o julgamento dos Especialistas (quadro a seguir), percebemos que a competência que obteve mais erros na compatibilização dos comportamentos com as competências foi “Mediação de conflitos internos”.

Dos cinco comportamentos apresentados, 4 foram colocados em outra competência que não as que lhes cabiam.

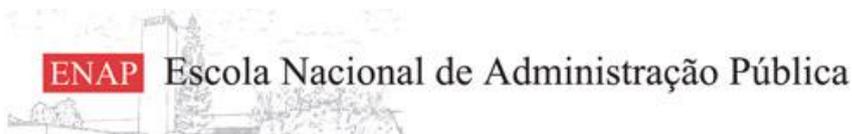
**Tabela 6 - Números de Erros por Competência**

COMPETÊNCIAS	Sem Erros ou com 1 Erro		Com 2 ou 3 erros	
	Qtde	%	Qtde	%
Mediação de conflitos internos	1	20%	4	80%
Orientação à mudança e inovação	4	67%	2	33%
Negociação	4	80%	1	20%
Gestão Estratégica	5	83%	1	17%
Gestão do Desempenho Humano	8	89%	1	11%
Comunicação	9	100%	0	0%

Fonte: Própria Autora

A competência “Mediação de conflitos internos” não obteve nenhuma solicitação de alteração estrutural pelos servidores e superintendentes, mas foi a que, dos cinco comportamentos descritos, quatro especialistas não souberam indicar a qual competência o comportamento cabia. Pode ser que para os servidores e superintendentes tenha ficado mais evidente o intuito do comportamento quando colocado próximo a competência a que se referia e para os especialistas, confuso quanto à delimitação dos itens. Como a visão dos especialistas sobre as competências é a acadêmica e o objetivo da avaliação é o de que os comportamentos sejam claros para os participantes da pesquisa que estão inseridos em um contexto organizacional específico, esse objetivo foi atingido.

A competência “Orientação à mudança e inovação”, foi a segunda competência que obteve mais erros dos Especialistas. No entanto, foram apenas 2 e para os Servidores e Superintendentes obteve uma sugestão estruturante. Esses comportamentos também deverão ser revisitados.



As demais competências não obtiveram grande número de sugestões estruturantes nem pelos Servidores e Superintendentes nem dos Especialistas.

#### 4.4 Novo questionário com adaptações sugeridas

A seguir apresentam-se os questionários reformatados com as sugestões dos participantes da pesquisa. Na nova formatação, diversos comportamentos apresentados nos dois questionários tiveram sua redação e estrutura modificadas. Essas alterações estão apresentadas em quadros que especificam como era a redação dos comportamentos antes e logo após a reformulação.

##### 4.4.1 Instrumento com nova redação – Autoavaliação

A seguir, os comportamentos com as alterações com as novas redações:

Quadro 5 - Nova Redação - Autoavaliação - Gestão Estratégica

<b>COMPETENCIA: Gestão Estratégica</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Explico os serviços prestados pela ANEEL e sua interface com órgãos estratégicos setoriais e com a sociedade para minha equipe.	Explico para minha equipe os serviços prestados pela ANEEL e sua interface com órgãos estratégicos setoriais e com a sociedade.
Estabeleço metas e objetivos para a Unidade alinhados ao Planejamento Estratégico 2014-2017 da ANEEL.	Estabeleço objetivos para a Unidade alinhados ao Planejamento Estratégico 2014-2017 da ANEEL.
Oriento o planejamento da equipe por uma visão de longo prazo.	Oriento o planejamento da equipe por uma visão de longo prazo (5 anos ou mais).
Congrego esforços da equipe para o alcance dos objetivos estabelecidos com foco nos resultados esperados.	Sem alterações
Avalio pontos fortes e fracos dos processos de trabalho sob sua supervisão.	Avalio pontos fortes e fracos dos processos de trabalho da minha equipe com frequência.
Coordeno a equipe observando a dinâmica da organização, seus propósitos e estratégias a serem alcançadas.	Sem alterações

**Quadro 6 - Nova Redação - Autoavaliação - Gestão do Desempenho Humano**

<b>COMPETENCIA: Gestão do Desempenho Humano</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Conheço minha equipe de trabalho e identifico competências individuais.	Sem alterações
Planejo e distribuo as atividades da equipe de forma a promover o equilíbrio de atribuições.	Sem alterações
Acompanho o desempenho da equipe fornecendo feedback e corrigindo eventuais deficiências.	Sem alterações
Promovo a capacitação e o desenvolvimento permanente da equipe para a execução das atividades que lhes são atribuídas.	Promovo a capacitação e o desenvolvimento permanente da equipe para a execução das atividades que lhe são atribuídas.
Forneço o adequado suporte organizacional para que os membros da equipe possam desempenhar suas atividades.	Forneço condições para que os membros da equipe possam desempenhar suas atividades.
Expresso reconhecimento do potencial individual dos membros da equipe.	Reconheço o potencial individual dos membros da equipe.
Admito margem para discrepância ou erro nos processos de trabalho, frente a um padrão estabelecido.	Acredito que erros fazem parte do processo de aprendizagem no trabalho.
Aceito modos de pensar e de agir diferentes.	Aceito modos de pensar e de agir diferentes, desde que de acordo com as normas e os preceitos éticos.
Avalio o impacto de minha atuação nos resultados do processo de trabalho que coordeno.	Avalio o impacto de minha atuação nos resultados dos processos de trabalho que coordeno.

**Quadro 7 - Nova Redação – Autoavaliação - Mediação de Conflitos Internos**

<b>COMPETENCIA: Mediação de Conflitos Internos</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Identifico objetivamente situações-problema e aponto soluções consistentes que subsidiem a tomada de decisão.	Identifico objetivamente situações-problema e aponto soluções que subsidiem a tomada de decisão.
Escuto todos os envolvidos analisando o contexto com imparcialidade.	Sem alterações
Analiso a situação problema e negocio solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos.	Analiso a situação problema e negocio solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos sempre que possível.
Posiciono-me com firmeza e equilíbrio, com respeito às pessoas envolvidas.	Sem alterações
Busco a harmonização e coesão do grupo, favorecendo o relacionamento interpessoal cordial e amigável.	Sem alterações

**Quadro 8 - Nova Redação - Autoavaliação – Negociação**

<b>COMPETENCIA: Negociação</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Identifico divergências de interesse e oportunidades de negociação com outras unidades organizacionais e instituições.	Sem alterações
Analiso necessidades e interesses dos envolvidos e conteúdos da negociação.	Identifico necessidades, interesses e conteúdos envolvidos em uma negociação.
Argumento de forma consistente e fundamentada, transmitindo credibilidade e autoconfiança.	Argumento de forma fundamentada, transmitindo credibilidade.
Negocio solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos, diante de uma situação problema.	Negocio solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos, diante de uma situação problema, sempre que possível.
Estabeleco redes institucionais de relacionamento (parcerias) para o alcance dos objetivos institucionais.	Sem alterações

**Quadro 9 - Nova Redação - Autoavaliação - Orientação a Mudança e Inovação**

<b>COMPETÊNCIA: Orientação a Mudança e Inovação</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Identifico oportunidades de mudança e inovação nos processo de trabalho da Unidade.	Sem alterações
Adoto e proponho soluções para os problemas com vistas à melhoria dos resultados.	Sem alterações
Fomento a participação ativa da equipe na produção e implementação de novas soluções para os problemas.	Estimula a participação ativa da equipe na produção e implementação de novas soluções para os problemas.
Adero a inovações e tecnologias com valor significativo para melhoria do funcionamento da Agência.	Adoto inovações e tecnologias com valor significativo para melhoria do funcionamento da Agência.
Utilizo a lógica e a racionalidade para identificar forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas, conclusões ou abordagens dos problemas.	Identifico forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas, conclusões ou abordagens dos problemas.
Demonstro abertura para receber o novo, sejam ideias, projetos, atividades ou pessoas.	Sem alterações

**Quadro 10 - Nova Redação - Autoavaliação - Comunicação**

<b>COMPETÊNCIA: Comunicação</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Analiso e adapto a linguagem conforme características dos envolvidos.	Utilizo linguagem oral e escrita, observando as características dos envolvidos.
Propicio ambiente favorável à comunicação transparente entre os membros da equipe de trabalho.	Sem alterações
Escuto o interlocutor, entendendo seus pontos de vista, realizando perguntas apropriadas, sem interromper o locutor.	Escuto o interlocutor sem interrompê-lo.
Disponibilizo informações e dados para a equipe de forma clara e organizada.	Sem alterações
Utilizo meios de comunicação apropriados, considerando o interlocutor.	Sem alterações
Redijo com clareza de forma organizada e utilizando corretamente a língua portuguesa.	Redijo com clareza, de forma organizada e utilizando corretamente a língua portuguesa.
Falo em público com desenvoltura.	Sem alterações
Interpreto a comunicação simbólica e corporal com propriedade.	Interpreto a comunicação simbólica e corporal com frequência.
Mantenho postura condizente ao meu discurso.	Sem alterações

#### 4.4.2 Instrumento com nova redação – Avaliação pelos servidores

A seguir, os comportamentos com as alterações com as novas redações:

**Quadro 11 - Nova Redação - Avaliação - Gestão Estratégica**

<b>COMPETÊNCIA: Gestão Estratégica</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Explica os serviços prestados pela ANEEL e sua interface com órgãos estratégicos setoriais e com a sociedade.	Explica para sua equipe os serviços prestados pela ANEEL e sua interface com órgãos setoriais e com a sociedade.
Estabelece metas e objetivos para a Unidade alinhados ao Planejamento Estratégico 2014-2017 da ANEEL.	Estabelece objetivos para a Unidade alinhados ao Planejamento Estratégico 2014-2017 da ANEEL.
Orienta o planejamento de sua equipe por uma visão de longo prazo.	Orienta o planejamento de sua equipe por uma visão de longo prazo (cinco anos ou mais).
Congrega esforços da equipe para o alcance dos objetivos estabelecidos com foco nos resultados esperados.	Sem alterações
Avalia pontos fortes e fracos dos processos de trabalho sob sua supervisão.	Avalia pontos fortes e fracos dos processos de trabalho sob sua supervisão com frequência.
Coordena a equipe observando a dinâmica da organização, seus propósitos e estratégias a serem alcançadas.	Sem alterações

**Quadro 12 - Nova Redação - Avaliação - Gestão do Desempenho Humano**

<b>COMPETÊNCIA: Gestão do Desempenho Humano</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Conhece sua equipe de trabalho e identifica competências individuais.	Sem alterações
Planeja e distribui as atividades da equipe de forma a promover o equilíbrio de atribuições.	Sem alterações
Acompanha o desempenho da equipe fornecendo <i>feedback</i> e corrigindo eventuais deficiências.	Sem alterações
Promove a capacitação e o desenvolvimento permanente da equipe para a execução das atividades que lhes são atribuídas.	Promove a capacitação e o desenvolvimento permanente da equipe para a execução das atividades que lhe são atribuídas.
Fornecer o adequado suporte organizacional para que os membros da equipe possam desempenhar suas atividades.	Fornecer condições para que os membros da equipe possam desempenhar suas atividades.
Expressa reconhecimento do potencial individual dos membros da equipe.	Reconhece o potencial individual dos membros da equipe.
Admite margem para discrepância ou erro nos processos de trabalho, frente a um padrão estabelecido.	Acredita que erros fazem parte do processo de aprendizagem no trabalho.
Aceita modos de pensar e de agir diferentes.	Aceita modos de pensar e agir diferentes sobre a execução do trabalho.
Avalia o impacto de sua atuação nos resultados do processo de trabalho que coordena.	Avalia o impacto de sua atuação nos resultados dos processos de trabalho que coordena.

**Quadro 13 - Nova Redação - Avaliação - Mediação de Conflitos Internos**

<b>COMPETÊNCIA: Mediação de Conflitos Internos</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Identifica objetivamente situações-problema e aponta soluções consistentes que subsidiem a tomada de decisão.	Identifica objetivamente situações-problema e aponta soluções que subsidiem a tomada de decisão.
Escuta todos envolvidos analisando contexto com imparcialidade.	Escuta todos envolvidos analisando o contexto com imparcialidade.
Analisa situação problema e negocia solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos.	Analisa uma situação problema e negocia uma solução "ganha-ganha" entre os envolvidos sempre que possível.
Posiciona-se com firmeza e equilíbrio, com respeito às pessoas envolvidas.	Sem alterações
Busca a harmonização e coesão do grupo, favorecendo o relacionamento interpessoal cordial e amigável.	Sem alterações

**Quadro 14 - Nova Redação - Avaliação - Negociação**

<b>COMPETÊNCIA: Negociação</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Identifica divergências de interesse e oportunidades de negociação com outras unidades organizacionais e instituições.	Sem alterações
Analisa necessidades e interesses dos envolvidos e conteúdos da negociação.	Identifica necessidades, interesses e conteúdos envolvidos em uma negociação.
Argumenta de forma consistente e fundamentada, transmitindo credibilidade e autoconfiança.	Argumenta de forma fundamentada, transmitindo credibilidade.
negocia solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos, diante de uma situação problema.	Negocia solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos, diante de uma situação problema, sempre que possível.
Estabelece redes institucionais de relacionamento (parcerias) para o alcance dos objetivos institucionais.	Sem alterações

**Quadro 15 - Nova Redação - Avaliação - Orientação à Mudança e Inovação**

<b>COMPETÊNCIA: Orientação a Mudança e Inovação</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Identifica oportunidades de mudança e inovação nos processo de trabalho da Unidade.	Sem alterações
Adota e propõe soluções para os problemas com vistas à melhoria dos resultados.	Sem alterações
Fomenta a participação ativa da equipe na produção e implementação de novas soluções para os problemas.	Estimula a participação ativa da equipe na produção e implementação de novas soluções para os problemas.
Adere a inovações e tecnologias com valor significativo para melhoria do funcionamento da Agência.	Adota inovações e tecnologias para a melhoria do funcionamento da Agência.
Utiliza a lógica e a racionalidade para identificar forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas, conclusões ou abordagens dos problemas.	Identifica forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas, conclusões ou abordagens dos problemas.
Demonstra abertura para receber o novo, sejam ideias, projetos, atividades ou pessoas	Sem alterações

**Quadro 16 - Nova Redação - Avaliação - Comunicação**

<b>COMPETÊNCIA: Comunicação</b>	
<b>Comportamentos</b>	<b>Comportamentos com Alterações - Nova Redação</b>
Analisa e adapta a linguagem conforme características dos envolvidos.	Utiliza linguagem oral e escrita, observando as características dos envolvidos.
Propicia ambiente favorável à comunicação transparente entre os membros da equipe de trabalho.	Sem alterações
Escuta o interlocutor, entendendo seus pontos de vista, realizando perguntas apropriadas, sem interromper o locutor.	Escuta o interlocutor sem interrompê-lo.
Disponibiliza informações e dados para a equipe de forma clara e organizada.	Sem alterações
Utiliza meios de comunicação apropriados, considerando o interlocutor.	Sem alterações
Redige com clareza de forma organizada e utilizando corretamente a língua portuguesa.	Redige com clareza, de forma organizada e utilizando corretamente a língua portuguesa.
Fala em público com desenvoltura.	Sem alterações
Interpreta a comunicação simbólica e corporal com propriedade.	Interpreta a comunicação simbólica e corporal com frequência.
Mantém postura condizente ao seu discurso.	Sem alterações

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um cenário em que os gestores têm sido foco de discussão, inclusive pelos órgãos de controle, CGU e TCU; em que a sociedade exige que as organizações públicas sejam bem administradas para que tragam resultados com eficiência; em que os próprios servidores públicos exigem de seus líderes uma gestão com qualidade e; com o advento Decreto nº 5.707/2006, que estabelece a Gestão por Competências como modelo de gestão para o desenvolvimento de seus servidores e gestores, cabe à Administração Pública, especificamente as Áreas de Recursos Humanos, se adequarem a essa dinâmica que determina que os ocupantes de cargos de gestão estejam preparados para exercê-los.

Para que as organizações públicas estejam preparadas para o desenvolvimento desses gestores, aplicando as definições da Gestão por Competências, se faz necessário que haja uma avaliação de necessidades de treinamento com qualidade, para que as etapas seguintes de Planejamento e Execução e de Avaliação dos Treinamentos sejam eficientes e possam agregar o valor esperado para a organização. Com a avaliação de necessidades bem definida, os treinamentos têm objetivos claros e pautam o desenvolvimento das competências necessárias para a atuação dos gestores.

O presente trabalho teve como objetivo geral desenvolver uma sistemática de avaliação de necessidades de capacitação para os gestores da ANEEL. Os objetivos específicos foram: identificar uma metodologia de avaliação de necessidades de treinamento que fossem aderentes às especificidades da ANEEL; construir um instrumento de avaliação de necessidades de treinamento para aplicação junto a uma amostra de Superintendentes, servidores da ANEEL e de juízes; e validar o instrumento com as sugestões do grupo de participantes da amostra.

Durante a identificação da metodologia a ser aplicada à ANEEL, verificou-se que mudar a metodologia de medir as lacunas por competência para medir as lacunas pela média da avaliação de comportamentos seria mais adequado para avaliar as competências, assim como uma possibilidade de integração entre o instrumento de avaliação de necessidades de treinamento com a avaliação de desempenho.

Para a construção do instrumento, com a atualização da metodologia para as especificidades da ANEEL, os questionários foram refeitos com comportamentos.

A validação dos instrumentos gerados foi realizada com 5 Superintendentes, 15 servidores e 3 juízes. Verificou-se que de 40 comportamentos apresentados, apenas 9 tiveram que ser alterados na sua estrutura.

Para a análise de juízes, a competência “Mediação de Conflitos Internos” de 5 comportamentos relacionados, 4 não foram entendidos como da competência em questão pelos especialistas. No entanto, esta mesma competência para os servidores e Superintendentes foi uma das que tiveram menos sugestões de alterações. Essa divergência de entendimento pode ter sido gerada pelo fato de que

os acadêmicos têm uma visão das definições das competências mais teórica e para os servidores da ANEEL as definições fizeram sentido dentro do contexto em que atuam.

As limitações do trabalho mais evidentes são as de que:

- A validação pelos Diretores deveria ter sido realizada. No entanto, diante das alterações na metodologia para a análise por comportamentos, o tempo foi escasso para que essa validação fosse possível;
- Uma nova validação com a nova redação dos comportamentos antes da aplicação do instrumento de avaliação de necessidades de treinamento deveria ter sido realizada;
- O mesmo instrumento aplicado na análise de juízes deveria ter sido aplicado a uma amostra de servidores e superintendentes. Assim, seria possível verificar se o entendimento dos juízes foi devido ao viés acadêmico no conhecimento dos conceitos de competências.

Por fim, espera-se que este trabalho possa contribuir para a elaboração de outros trabalhos na mesma área de estudo e possa subsidiar a evolução dos instrumentos aplicados na ANEEL para a avaliação de necessidades de treinamento e para a avaliação de desempenho.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTONELLO, Claudia S.; PANTOJA, Maria Julia. **Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências**. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMOES, Marizaura R. de S; BERGUE, Sandro T. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor publico**. Brasília: Enap, 2010.

ARAÚJO, Luana C. R. **Avaliação de necessidades de treinamento baseada em competências em uma empresa pública federal**. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/14363>. Acessado em: 12/06/2014.

BASS, Bernard M.; VAUGHAN, James A. **O Aprendizado e o Treinamento na Indústria**. Tradução de Marcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1978.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

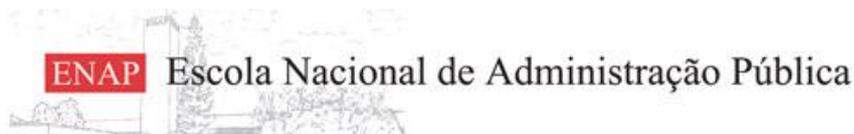
BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: MAKRON books, 1999.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia S.; MOURÃO, Luciana (Eds.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DE SOUZA, Yeda S. **Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08.pdf> > Acessado em: 24/09/2014.

GASKELL, George; BAUER, Martin W. **Pesquisa Qualitativa, com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.



GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRESSLER, LORI A. **Introdução à Pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004. Disponível em <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XHnajITNILIC&oi=fnd&pg=PA17&dq=amostragem+pesquisa+qualitativa&ots=kkJ0YiWZ5D&sig=m000vJOATuq-c11GvrgHYjR0E68#v=onepage&q=amostragem%20pesquisa%20qualitativa&f=false>  
>. Acessado em 25/05/2014.

HOFFMAN-CÂMARA, Rosana; ABBAD, Gardênia S.; MENESES, Pedro P.M; FERREIRA, Rodrigo R. **Necessidades educacionais complementares do bacharel em turismo: aplicação do método da análise do papel ocupacional**. Disponível em <http://www.pasosonline.org/Publicados/8210/PASOS20.pdf#page=67>. Acessado em 20/07/2014.

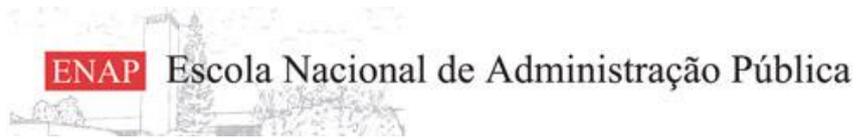
MARION, Jose Carlos. *et al.* **Monografia para os Cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PICCHIAI, Djair. **Competências Gerenciais: caso de um hospital público**. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/249/competencias-gerenciais--estudo-de-caso-de-um-h--->. Acessado em: 16/08/2013.

SCHIKMAN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas**. *In*: PANTOJA, Maria Julia; CAMOES, Marizaura R. de S; BERGUE, Sandro T. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor publico**. Brasília: Enap, 2010.

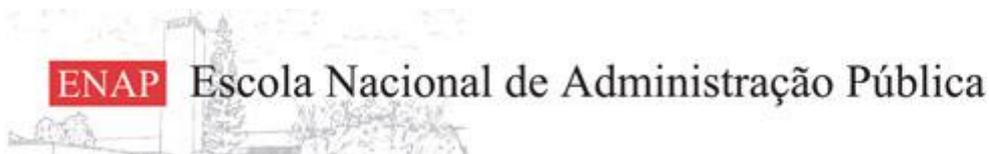
RODRIGUES, Carlos H. **Avaliação de necessidades de treinamento: validação de um instrumento e estudo descritivo dos aspectos considerados por organizações públicas federais brasileiras na realização da ANT**. Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/11732>. Acessado em 10/06/2014.



RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique; e col. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VERGARA, Sílvia C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho No Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.



## APÊNDICE A – MODELOS DE E-MAIL COM O CONVITE PARA A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

### I. AVALIAÇÃO PELOS LIDERADOS - convite aos servidores

Prezado servidor,

Convido-o a participar da pesquisa que faz parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. O objetivo da pesquisa é gerar uma metodologia de Avaliação de Necessidades de Treinamento que medirá como estão as competências gerenciais dos Superintendentes da ANEEL.

Para que essa avaliação seja possível, o meu trabalho necessita da validação do questionário que poderá ser adotado na ANEEL.

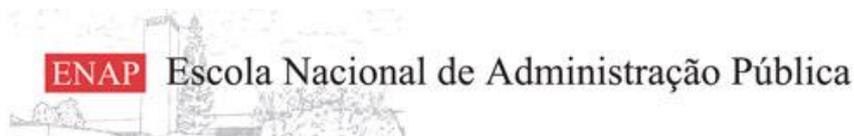
Serão validados três questionários:

- **Autoavaliação:** questionário a ser respondido pelos Superintendentes para realizarem uma avaliação de como atuam perante cada competência apresentada;
- **Avaliação pela equipe:** questionário a ser realizado por cada servidor para avaliar seu respectivo Superintendente;
- **Avaliação de Importância:** questionário em que a Diretoria irá apontar qual o grau de importância das competências gerenciais para o desempenho do trabalho dos Superintendentes da ANEEL.

Diante disso, a sua colaboração é essencial na validação do **questionário de avaliação pela equipe**, tanto para a apresentação de **sugestões e críticas** quanto para a avaliação do conteúdo e da forma com que está apresentado cada item.

Esclareço que as informações coletadas serão tratadas de maneira sigilosa, agrupadas e analisadas estatisticamente. Portanto, serão tomados todos os cuidados necessários para garantir a sua privacidade. O trabalho tem finalidade acadêmica.

Para iniciar o preenchimento, acesse o link a seguir:



<https://pt.surveymonkey.com/s/NC3SMTG>

Sua colaboração é voluntária e importante para o sucesso desta pesquisa!

Conto com sua valiosa colaboração!

Em caso de dúvidas, entre em contato comigo pelo e-mail:  
danielaunb@yahoo.com.br

Daniela Pimentel Saviotti

---

## II. AUTOAVALIAÇÃO - convite aos superintendentes

Prezado Superintendente,

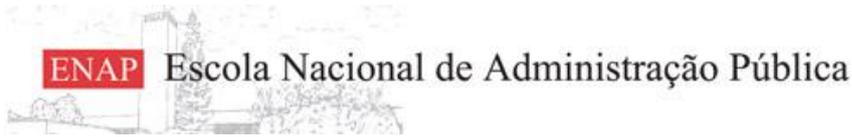
Convido-o a participar da pesquisa que faz parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. O objetivo da pesquisa é gerar uma metodologia de Avaliação de Necessidades de Treinamento que medirá como estão as competências gerenciais dos Superintendentes da ANEEL.

Para que essa avaliação seja possível, o meu trabalho necessita da validação do questionário que poderá ser aplicado futuramente.

Serão validados três questionários:

- **Autoavaliação:** questionário a ser respondido pelos Superintendentes para realizarem uma avaliação de como atuam perante cada competência apresentada;
- **Avaliação pela equipe:** questionário a ser realizado por cada servidor para avaliar seu respectivo Superintendente;
- **Avaliação de Importância:** questionário em que a Diretoria irá apontar que importância das competências gerenciais para os Superintendentes ANEEL.

Por isso, preciso da sua ajuda para a validação do **questionário de auto avaliação** apresentado, tanto para a apresentação de **sugestões e críticas** quanto para a



avaliação do conteúdo e da forma com que está apresentado cada item.

Esclareço que as informações coletadas serão tratadas de maneira sigilosa, agrupados e analisados estatisticamente. Portanto, serão tomados todos os cuidados necessários para garantir a sua privacidade. O trabalho tem finalidade acadêmica que poderá gerar subsídios para a aplicação na Agência.

Para iniciar o preenchimento, acesse o link a seguir:  
<https://pt.surveymonkey.com/s/NB8R83C>

Sua colaboração é voluntária e importante para o sucesso desta pesquisa!  
Conto com sua valiosa colaboração!

Em caso de dúvidas, entre em contato comigo pelo e-mail:  
danielaunb@yahoo.com.br

Daniela Pimentel Saviotti

---

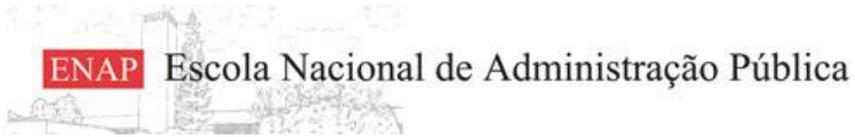
### III. AVALIAÇÃO POR ESPECIALISTAS

Prezado(a),

Convido-o a participar da pesquisa que faz parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. O objetivo da pesquisa é gerar uma metodologia de Avaliação de Necessidades de Treinamento que medirá como estão as competências gerenciais dos Superintendentes da ANEEL.

Para que essa avaliação seja possível, o meu trabalho necessita da validação do questionário que poderá ser aplicado futuramente.

Agradeço a participação como Especialista na pesquisa que se apresenta no link a seguir: <https://pt.surveymonkey.com/s/VMTQDHN>

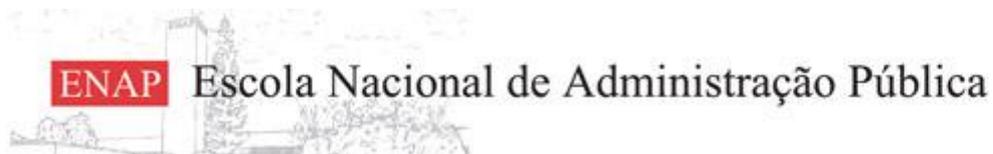


Sua colaboração é voluntária e importante para o sucesso desta pesquisa!

Conto com sua valiosa colaboração!

Em caso de dúvidas, entre em contato comigo pelo e-mail:  
danielaunb@yahoo.com.br

Daniela Pimentel Saviotti



## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO**

Prezado Superintendente,

Solicito que para a realização da validação, tente simular como se estivesse respondendo as perguntas para a sua autoavaliação como gestor e na medida em que for verificando inadequações ou tenha sugestões, favor coloque-as na caixa disponível logo abaixo de cada item.

As perguntas avaliam as seis competências gerenciais e para cada uma delas são disponibilizadas uma relação de frases que medirão a competência como um todo. Para cada item são apresentadas as seguintes opções: nunca, poucas vezes, na maioria das vezes e sempre.

Aguardo as suas contribuições e agradeço a participação!

Em caso de dúvidas, entre em contato comigo pelo e-mail:  
danielaunb@yahoo.com.br

Daniela Pimentel Saviotti

<b>Q1: Gestão Estratégica</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poucas Vezes</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>Observações/ Sugestões sobre o item do questionário</b>
Explico os serviços prestados pela ANEEL e sua interface com órgãos estratégicos setoriais e com a sociedade para minha equipe.					
Estabeleço metas e objetivos para a Unidade alinhados ao Planejamento Estratégico 2014-2017 da ANEEL.					
Oriento o planejamento da equipe por uma visão de longo prazo.					
Congrego esforços da equipe para o alcance dos objetivos estabelecidos com foco nos resultados esperados.					
Avalio pontos fortes e fracos dos processos de trabalho sob sua supervisão.					
Coordeno a equipe observando a dinâmica da organização, seus propósitos e estratégias a serem alcançadas.					

<b>Q2: Gestão do Desempenho Humano</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poucas Vezes</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>Observações/ Sugestões sobre o item do questionário</b>
Conheço minha equipe de trabalho e identifico competências individuais.					
Planejo e distribuo as atividades da equipe de forma a promover o equilíbrio de atribuições.					
Acompanho o desempenho da equipe fornecendo feedback e corrigindo eventuais deficiências.					
Promovo a capacitação e o desenvolvimento permanente da equipe para a execução das atividades que lhes são atribuídas.					
Forneco o adequado suporte organizacional para que os membros da equipe possam desempenhar suas atividades.					
Expresso reconhecimento do potencial individual dos membros da equipe.					
Admito margem para discrepância ou erro nos processos de trabalho, frente a um padrão estabelecido.					
Aceito modos de pensar e de agir diferentes.					
Avalio o impacto de minha atuação nos resultados do processo de trabalho que coordeno.					

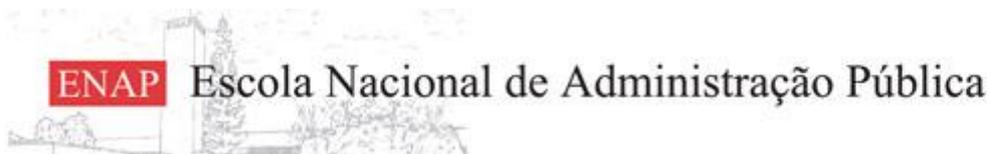
<b>Q3: Mediação de conflito internos</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poucas Vezes</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>Observações/ Sugestões sobre o item do questionário</b>
Identifico objetivamente situações-problema e aponto soluções consistentes que subsidiem a tomada de decisão.					
Escuto todos os envolvidos analisando o contexto com imparcialidade.					
Analiso a situação problema e negocio solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos.					
Posiciono-me com firmeza e equilíbrio, com respeito às pessoas envolvidas.					
Busco a harmonização e coesão do grupo, favorecendo o relacionamento interpessoal cordial e amigável.					

<b>Q4: Negociação</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poucas Vezes</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>Observações/ Sugestões sobre o item do questionário</b>
Identifico divergências de interesse e oportunidades de negociação com outras unidades organizacionais e instituições.					
Analiso necessidades e interesses dos envolvidos e conteúdos da negociação.					
Argumento de forma consistente e fundamentada, transmitindo credibilidade e autoconfiança.					
Negocio solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos, diante de uma situação problema.					
Estabeleço redes institucionais de relacionamento (parcerias) para o alcance dos objetivos institucionais.					

<b>Q5: Orientação à mudança e inovação</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poucas Vezes</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>Observações/ Sugestões sobre o item do questionário</b>
Identifico oportunidades de mudança e inovação nos processo de trabalho da Unidade.					
Adoto e proponho soluções para os problemas com vistas à melhoria dos resultados.					
Fomento a participação ativa da equipe na produção e implementação de novas soluções para os problemas.					
Adero a inovações e tecnologias com valor significativo para melhoria do funcionamento da Agência.					
Utilizo a lógica e a racionalidade para identificar forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas, conclusões ou abordagens dos problemas.					
Demonstro abertura para receber o novo, sejam ideias, projetos, atividades ou pessoas.					

Q6: Comunicação	Nunca	Poucas Vezes	Na maioria das vezes	Sempre	Observações/ Sugestões sobre o item do questionário
Analiso e adapto a linguagem conforme características dos envolvidos.					
Propicio ambiente favorável à comunicação transparente entre os membros da equipe de trabalho.					
Escuto o interlocutor, entendendo seus pontos de vista, realizando perguntas apropriadas, sem interromper o locutor.					
Disponibilizo informações e dados para a equipe de forma clara e organizada.					
Utilizo meios de comunicação apropriados, considerando o interlocutor.					
Redijo com clareza de forma organizada e utilizando corretamente a língua portuguesa.					
Falo em público com desenvoltura.					
Interpreto a comunicação simbólica e corporal com propriedade.					
Mantenho postura condizente ao meu discurso.					

Agradeço a sua participação!



## **APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO PELOS LIDERADOS**

Prezado Servidor,

Solicito que para a realização da validação, tente simular como se estivesse respondendo as perguntas para a avaliação do seu Superintendente e na medida em que for verificando inadequações ou tenha sugestões, favor coloque-as na caixa disponível logo abaixo de cada item.

As perguntas avaliam as seis competências gerenciais e para cada uma delas são disponibilizadas uma relação de frases que medirão a competência como um todo. Para cada item são apresentadas as seguintes opções: nunca, poucas vezes, na maioria das vezes e sempre.

Aguardo as suas contribuições e agradeço a participação!

Em caso de dúvidas, entre em contato comigo pelo e-mail:  
danielaunb@yahoo.com.br

Daniela Pimentel Saviotti

Q1: Gestão Estratégica	Nunca	Poucas Vezes	Na maioria das vezes	Sempre	Observações/ Sugestões sobre o item do questionário
Explica os serviços prestados pela ANEEL e sua interface com órgãos estratégicos setoriais e com as sociedade.					
Estabelece metas e objetivos para a Unidade alinhados ao Planejamento Estratégico 2014-2017 da ANEEL.					
Orienta o planejamento de sua equipe por uma visão de longo prazo.					
Congrega esforços da equipe para o alcance dos objetivos estabelecidos com foco nos resultados esperados.					
Avalia pontos fortes e fracos dos processos de trabalho sob sua supervisão.					
Coordena a equipe observando a dinâmica da organização, seus propósitos e estratégias a serem alcançadas.					

<b>Q2: Gestão do Desempenho Humano</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poucas Vezes</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>Observações/Sugestões sobre o item do questionário</b>
Conhece sua equipe de trabalho e identifica competências individuais.					
Planeja e distribui as atividades da equipe de forma a promover o equilíbrio de atribuições.					
Acompanha o desempenho da equipe fornecendo feedback e corrigindo eventuais deficiências.					
Promove a capacitação e o desenvolvimento permanente da equipe para a execução das atividades que lhes são atribuídas.					
Fornece o adequado suporte organizacional para que os membros da equipe possam desempenhar suas atividades.					
Expressa reconhecimento do potencial individual dos membros da equipe.					
Admite margem para discrepância ou erro nos processos de trabalho, frente a um padrão estabelecido.					
Aceita modos de pensar e de agir diferentes.					
Avalia o impacto de sua atuação nos resultados do processo de trabalho que coordena.					

<b>Q3: Mediação de conflito internos</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poucas Vezes</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>Observações/Sugestões sobre o item do questionário</b>
Identifica objetivamente situações-problema e aponta soluções consistentes que subsidiem a tomada de decisão.					
Escuta todos envolvidos analisando contexto com imparcialidade.					
Analisa situação problema e negocia solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos.					
Posiciona-se com firmeza e equilíbrio, com respeito às pessoas envolvidas.					
Busca a harmonização e coesão do grupo, favorecendo o relacionamento interpessoal cordial e amigável.					

<b>Q4: Negociação</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poucas Vezes</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>Observações/Sugestões sobre o item do questionário</b>
Identifica divergências de interesse e oportunidades de negociação com outras unidades organizacionais e instituições.					
Analisa necessidades e interesses dos envolvidos e conteúdos da negociação.					
Argumenta de forma consistente e fundamentada, transmitindo credibilidade e autoconfiança.					
negocia solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos, diante de uma situação problema.					
Estabelece redes institucionais de relacionamento (parcerias) para o alcance dos objetivos institucionais.					

<b>Q5: Orientação à mudança e inovação</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poucas Vezes</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>Observações/Sugestões sobre o item do questionário</b>
Identifica oportunidades de mudança e inovação nos processo de trabalho da Unidade.					
Adota e propõe soluções para os problemas com vistas à melhoria dos resultados.					
Fomenta a participação ativa da equipe na produção e implementação de novas soluções para os problemas.					
Adere a inovações e tecnologias com valor significativo para melhoria do funcionamento da Agência.					
Utiliza a lógica e a racionalidade para identificar forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas, conclusões ou abordagens dos problemas.					
Demonstra abertura para receber o novo, sejam ideias, projetos, atividades ou pessoas					

<b>Q6: Comunicação</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poucas Vezes</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>	<b>Observações/Sugestões sobre o item do questionário</b>
Analisa e adapta a linguagem conforme características dos envolvidos.					
Propicia ambiente favorável à comunicação transparente entre os membros da equipe de trabalho.					
Escuta o interlocutor, entendendo seus pontos de vista, realizando perguntas apropriadas, sem interromper o locutor.					
Disponibiliza informações e dados para a equipe de forma clara e organizada.					
Utiliza meios de comunicação apropriados, considerando o interlocutor.					
Redige com clareza de forma organizada e utilizando corretamente a língua portuguesa.					
Fala em público com desenvoltura.					
Interpreta a comunicação simbólica e corporal com propriedade.					
Mantém postura condizente ao seu discurso.					

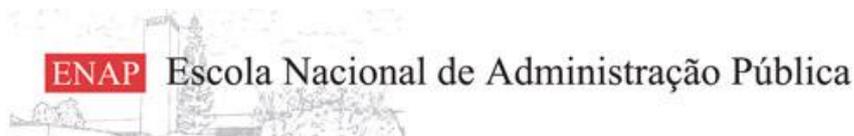
<b>Q7: Comentários e observações sobre o questionário</b>

<b>Q8: Cargo</b>	
Analista Administrativo	
Técnico Administrativo	
Especialista em Regulação	

<b>Q9: No cargo desde:</b>
Selecione o Ano

<b>10. Em que Superintendência atua?</b>	<b>Escolha sua área</b>
--	-------------------------

Agradeço a sua participação!



## **APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO PELOS ESPECIALISTAS**

Prezado(a),

Convido-o a participar da pesquisa que faz parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. O objetivo da pesquisa é gerar uma metodologia de Avaliação de Necessidades de Treinamento que medirá como estão as competências gerenciais dos Superintendentes da ANEEL.

Para que essa avaliação seja possível, o meu trabalho necessita da validação do questionário que poderá ser aplicado futuramente.

Agradeço a participação como Especialista na pesquisa que se apresenta a seguir.

Sua colaboração é voluntária e importante para o sucesso desta pesquisa!

Conto com sua valiosa colaboração!

Em caso de dúvidas, entre em contato comigo pelo e-mail:  
danielaunb@yahoo.com.br

Daniela Pimentel Saviotti

---

Q1. A questão tem como objetivo verificar se os comportamentos apresentados estão descritos de forma clara e se é possível verificar a ligação com a competência a que o comportamento se dispõe a medir.

Para que isso seja possível, solicito que selecione para cada comportamento a competência que você acha que a frase esta relacionada.

As competências apresentadas são: Comunicação; Gestão do Desempenho Humano; Gestão Estratégica; Mediação de conflito internos; Negociação; Orientação à mudança e inovação.

<b>COMPORTAMENTOS</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Gestão do Desempenho Humano</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Mediação de conflito internos</b>	<b>Negociação</b>	<b>Orientação à mudança e inovação</b>
Aceita modos de pensar e de agir diferentes.						
Acompanha o desempenho da equipe fornecendo feedback e corrigindo eventuais deficiências.						
Adere a inovações e tecnologias com valor significativo para melhoria do funcionamento da Agência.						
Admite margem para discrepância ou erro nos processos de trabalho, frente a um padrão estabelecido.						
Adota e propõe soluções para os problemas com vistas à melhoria dos resultados.						

<b>COMPORTAMENTOS</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Gestão do Desempenho Humano</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Mediação de conflito internos</b>	<b>Negociação</b>	<b>Orientação à mudança e inovação</b>
Analisa e adapta a linguagem conforme características dos envolvidos.						
Analisa necessidades e interesses dos envolvidos e conteúdos da negociação.						
Analisa situação problema e negocia solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos.						
Argumenta de forma consistente e fundamentada, transmitindo credibilidade e autoconfiança.						
Avalia o impacto de sua atuação nos resultados do processo de trabalho que coordena.						
Avalia pontos fortes e fracos dos processos de trabalho sob sua supervisão.						
Busca a harmonização e coesão do grupo, favorecendo o relacionamento interpessoal cordial e amigável.						
Congrega esforços da equipe para o alcance dos objetivos estabelecidos com foco nos resultados esperados.						

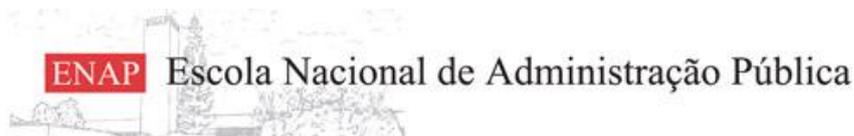
<b>COMPORTAMENTOS</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Gestão do Desempenho Humano</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Mediação de conflito internos</b>	<b>Negociação</b>	<b>Orientação à mudança e inovação</b>
Conhece sua equipe de trabalho e identifica competências individuais.						
Coordena a equipe observando a dinâmica da organização, seus propósitos e estratégias a serem alcançadas.						
Demonstra abertura para receber o novo, sejam ideias, projetos, atividades ou pessoas						
Disponibiliza informações e dados para a equipe de forma clara e organizada.						
Escuta o interlocutor, entendendo seus pontos de vista, realizando perguntas apropriadas, sem interromper o locutor.						
Escuta todos envolvidos analisando contexto com imparcialidade.						
Estabelece metas e objetivos para a Unidade alinhados ao Planejamento Estratégico 2014-2017 da ANEEL.						
Estabelece redes institucionais de relacionamento (parcerias) para o alcance dos objetivos institucionais.						

<b>COMPORTAMENTOS</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Gestão do Desempenho Humano</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Mediação de conflito internos</b>	<b>Negociação</b>	<b>Orientação à mudança e inovação</b>
Explica os serviços prestados pela ANEEL e sua interface com órgãos estratégicos setoriais e com a sociedade.						
Expressa reconhecimento do potencial individual dos membros da equipe.						
Fala em público com desenvoltura.						
Fomenta a participação ativa da equipe na produção e implementação de novas soluções para os problemas.						
Fornecer o adequado suporte organizacional para que os membros da equipe possam desempenhar suas atividades.						
Identifica divergências de interesse e oportunidades de negociação com outras unidades organizacionais e instituições.						
Identifica objetivamente situações-problema e aponta soluções consistentes que subsidiem a tomada de decisão.						
Identifica oportunidades de mudança e inovação no processo de trabalho da Unidade.						

COMPORTAMENTOS	Comunicação	Gestão do Desempenho Humano	Gestão Estratégica	Mediação de conflito internos	Negociação	Orientação à mudança e inovação
Interpreta a comunicação simbólica e corporal com propriedade.						
Mantém postura condizente ao seu discurso.						
negocia solução equilibrada (ganha-ganha) entre envolvidos, diante de uma situação problema.						
Orienta o planejamento de sua equipe por uma visão de longo prazo.						
Planeja e distribui as atividades da equipe de forma a promover o equilíbrio de atribuições.						
Posiciona-se com firmeza e equilíbrio, com respeito às pessoas envolvidas.						
Promove a capacitação e o desenvolvimento permanente da equipe para a execução das atividades que lhes são atribuídas.						
Propicia ambiente favorável à comunicação transparente entre os membros da equipe de trabalho.						

<b>COMPORTAMENTOS</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Gestão do Desempenho Humano</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Mediação de conflito internos</b>	<b>Negociação</b>	<b>Orientação à mudança e inovação</b>
Redige com clareza de forma organizada e utilizando corretamente a língua portuguesa.						
Utiliza a lógica e a racionalidade para identificar forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas, conclusões ou abordagens dos problemas.						
Utiliza meios de comunicação apropriados, considerando o interlocutor.						

Agradeço a sua participação!



## **APÊNDICE E– PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS**

**Ao Superintendente de Recursos Humanos  
Agência Nacional de Energia Elétrica**

Eu, Daniela Pimentel Saviotti, responsável pelo Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, venho, pelo presente, solicitar autorização para realizar pesquisa com os servidores efetivos da Agência, para o trabalho de pesquisa sob o título “Avaliação de Necessidades de Treinamento para os gestores Agência Nacional de Energia Elétrica”, com o objetivo de estruturar uma sistemática de avaliação de necessidades de capacitação para os gestores da ANEEL para subsidiar o aperfeiçoamento de políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento da Superintendência de Recursos Humanos. Essa pesquisa está sendo orientada pelo Professora Maria Júlia Pantoja (jpantoja@unb.br).

Contando com a sua autorização, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Daniela Pimentel Saviotti  
Analista Administrativo