

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ATRAVÉS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS¹

Cristiane Guerch Atarão²

Fabiana da Costa Pereira³

RESUMO

Avaliar é uma ação estratégica dentro das organizações com o intuito de obter indicadores que possam nortear o gestor na tomada de decisões, caracterizando-se por um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas e que se bem praticada pode ser uma forma inclusive de motivação. Nesse sentido, este artigo objetiva identificar de que forma ocorre a avaliação de desempenho dos colaboradores/servidores do setor privado e público a partir da experiência de algumas organizações, avaliando o quanto o foco em competências pode ser um fator agregador nesse processo. Para tanto, será utilizada como metodologia a abordagem qualitativa, a partir da análise documental e bibliográfica a respeito da temática abordada. Por fim, contata-se com este trabalho que a avaliação de desempenho é muito semelhante em ambas as áreas (pública/privada), sendo a utilização do mapeamento de competência uma ferramenta significativa para que exista um instrumento avaliativo mais pontual e que de fato avalie o sujeito no seu cargo e atribuições, refletindo em indicadores mais precisos e de fácil tratamento, ao passo que a Avaliação 360 é uma das opções de metodologia avaliativa que melhor agrega todos os fatores referendados.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho; Gestão por competências; Público e privado.

1. INTRODUÇÃO

Orientada pelos princípios da eficiência e efetividade, a avaliação de desempenho possui papel fundamental dentro das organizações, sejam públicas ou privadas, pois leva em consideração o local de atuação e o cargo/função (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013), além de ser um processo em que em dado momento é realizado um balanço das ações executadas pelos indivíduos a partir da comparação com uma referencia estabelecida através dos objetivos e metas previamente acordados. (MOSCA; CEREJA E BASTOS, 2014).

Nesse sentido, o problema de pesquisa busca compreender como o usado da gestão por competência pode ser considerada ferramenta na avaliação de desempenho, objetivando, a partir de estudo comparativo, identificar de que forma ocorre a avaliação de desempenho dos colaboradores/servidores do setor privado e público a partir da experiência de algumas

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Gestão de Recursos Humanos – Universidade Franciscana

² Acadêmico do Curso de Gestão de Recursos Humanos – Universidade Franciscana

³ Professora Orientadora

organizações, avaliando o quanto o foco em competências pode ser um fator agregador nesse processo.

Dessa forma, considerando que tanto no setor público como no setor privado a avaliação de desempenho possui papel estruturante para balizar e trazer indicadores para qualificação do trabalho realizado, este estudo revela-se significativo, pois a partir de uma avaliação bem estruturada permite ao gestor identificar as lacunas e propor ações de treinamento e ou correções, reforçando os pontos positivos do desempenho dos colaboradores, além de permitir o autoconhecimento e o autodesenvolvimento destes (CHIAVENATO, 2016).

Ainda, apesar de todos os avanços tecnológicos ocorridos ao longo dos tempos nos mais diferentes setores econômicos, as pessoas permanecem com um papel de suma importância nas organizações, pois são elas que direcionam a busca pelos objetivos institucionais, sendo o olhar para elas fundamental no processo de crescimento da organização.

Então, neste trabalho buscar-se-á preliminarmente conceituar gestão por competência e avaliação de desempenho, além de aprofundar os conhecimentos acerca da legislação pública, bem como mapear estudos de experiências do setor privado para analisar as contribuições que essas podem trazer para o setor público, considerando as especificidades do mesmo.

Para tanto, será utilizada como metodologia a abordagem qualitativa, a partir da análise documental e bibliográfica a respeito da temática abordada, em um estudo comparativo, considerando a gestão por competências uma ferramenta estratégica, verificando o efeito que esta produz na avaliação de desempenho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão por competência

Derivado do latim *competentia*, o termo competência significa proporção, simetria. Já o adjetivo competente poderia designar aquele que é capaz de agir adequadamente frente a uma situação, adotando medidas compatíveis e apropriadas à circunstância (BRANDÃO, 2021, p. 2).

Por outro lado, a gestão por competência constituiu-se de um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar os processos organizacionais, sendo esta realizada por meio de mapeamento que objetiva identificar o denominado *gap* de competências, isto é, a “diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização” (BRANDÃO & BAHRY, 2005, p. 185).

Ainda, vinculado a questão de competências estão as competências profissionais, estas compreendidas como combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE; BRADÃO; LEITE, 2005).

Nesse sentido, a partir dessa visão de gestão por competência, os principais processos de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e remuneração) exercem papel fundamental ao estimular e promover diretamente o desenvolvimento de competências, sendo essas um parâmetro importante a ser considerado na avaliação de desempenho dos colaboradores.

Então, o conceito de desempenho no trabalho está associado a ações empreendidas para a consecução de resultados, expressando a ideia de atuação voltada para o alcance de metas passíveis de julgamento em termos de eficiência e eficácia (ABBAD, 1999). Isso porque o desempenho pressupõe a existência de um executante que adota um comportamento ou competência, frente a uma situação, visando atingir resultados (CAETANO, 1996).

Nesse interim, conforme Brandão (2021), o desempenho do indivíduo pode ser mensurado tanto pelas competências que se manifestam no trabalho quanto pelos resultados que advêm dessas competências, aspecto que vai ao encontro da ideia de que a avaliação de desempenho pode e deve ser um instrumento de gestão direcionado ao desenvolvimento dos colaboradores e busca pelos objetivos organizacionais.

Assim, haja vista que “o desempenho no trabalho está associado a ações empreendidas para alguma finalidade e, portanto, envolvem comportamentos e resultados” (BRANDÃO, 2021, p. 86), um instrumento de avaliação centrado em competências possui indicadores representados por padrões ou expectativas comportamentais, associadas a uma escala de avaliação (BRANDÃO, 2021), questão que além de fornecer um direcionamento mais objetivo em relação ao propósito de avaliar e obter indicadores traz uma visão menos subjetiva e, portanto, reflete mais fidedignamente à realizada.

2.2. Avaliação de Desempenho

Denominado avaliação de desempenho o procedimento para avaliar o pessoal (CHIAVENATO, 1981), segundo Bergamini (2012) o surgimento da avaliação de mérito dos trabalhadores em suas atividades surgiu durante as décadas de 60 e 70 em vários países, sendo que o termo mérito foi substituído por desempenho (MACEDO, 2017).

Nesse sentido, avaliar desempenho é uma característica inerente à gestão, pois nos

mais diferentes setores, sejam públicos ou privados, uma das maneiras de propor ações com foco em melhorias é através de subsídios mensuráveis, o que pode ser auferido por este tipo de análise.

Conforme Chiavenato (1981, p. 207) “a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de algum objeto ou pessoa”. De forma geral, avaliação de desempenho é uma forma de medir a performance humana e verificar se a qualidade das tarefas desenvolvidas está de acordo com o patamar esperado pela instituição.

Ainda, segundo Natal (2012, p. 1):

A avaliação de desempenho é a identificação e mensuração das ações dos colaboradores durante determinado período e tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhorar o desempenho.

Nesse sentido, através desse tipo de avaliação é possível verificar as razões do desempenho insatisfatório, permitindo sua correção com a participação do funcionário ou do servidor analisado, onde os resultados possam ser usados para melhorar a gestão de recursos humanos, além de permitir o autoconhecimento sobre seus pontos fortes e fracos.

Por não ser um fim em si mesmo, conforme Chiavenato (1981, p. 213), a avaliação de desempenho contribui para que possam ser observadas e avaliadas diversas competências, tais como:

Imagem 1 - Avaliação de desempenho



Autoria: Criado pela autora do artigo

Na mesma linha, Dutra (2004, p. 181), refere que a avaliação de desempenho pode contribuir decisivamente para que as pessoas se sintam recompensadas de alguma forma, naquilo que o autor denomina “valorização das pessoas”.

De acordo com (MARRAS e TOSE, 2012, p. 5):

A avaliação de desempenho possibilita: a) estabelecer objetivos alinhados às estratégias do negócio; b) elaborar planos de desenvolvimento para a melhoria do desempenho dos avaliados; c) identificar e desenvolver os talentos tratados pela empresa; d) planejar carreiras e sucessões; e) recompensar desempenhos acima das expectativas; f) desligar as pessoas cujo mau desempenho se repete, apesar dos feedbacks recebidos.

Então, é inegável que a avaliação de desempenho é um meio de mensuração do quanto os colaboradores estão engajados, ou não, dentro da organização, refletindo tais ações nos objetivos institucionais e processo decisório baseado em informações efetivas.

Por fim, interessante análise de Siqueira (2003, p.1), no sentido de que:

“Poucas organizações sabem se beneficiar de maneira adequada deste importante recurso de desenvolvimento individual, de equipe e corporativo. A avaliação de desempenho não pode ser vista como fita métrica, mas deve ser considerado instrumento valioso de gestão e de pessoas. Este recurso ensina de modo claro e didático, o que é preciso fazer para romper as amarras, superar os desafios e tirar o máximo de proveito dessa ferramenta administrativa fundamental para qualquer organização.”

Assim, deixando de lado o viés apenas obrigacional e/ou burocrático de realizar avaliação de desempenho nas organizações (públicas ou privadas), importante que o gestor lhe confira caráter estratégico para acompanhamento e busca de evolução dos resultados, visando agregar objetivos institucionais com ações para o desenvolvimento dos servidores/colaboradores.

2.2.1. Avaliação de Desempenho no setor público federal brasileiro: legislação

Prática antiga, a avaliação de desempenho dos servidores da Administração Pública Federal Brasileira existe desde os anos 70, através de múltiplos tipos de avaliação que foram embasados, principalmente, por critérios de mérito (desempenho) e tempo de serviço (antiguidade), com diferentes finalidades: aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho (GONÇALVES, 2018, *apud* VELASCO, 2009).

Nesse sentido, encontra-se entre os diplomas legais vigentes sobre a avaliação de desempenho dos servidores públicos a Lei n. 8.112/1990, a qual cita aspectos que deverão ser avaliados durante o estágio probatório dos servidores, como a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, a qual vai ao encontro da

Constituição Federal (1988), que estabelece a avaliação de desempenho como condição para o servidor concursado adquirir a estabilidade, além de estabelecer que o servidor estável poderá perder o cargo devido ao procedimento de avaliação periódica de desempenho.

Já em termos específicos à carreira de Técnicos Administrativos em Educação, a Lei n. 11.091/2005, determina que as progressões possam ocorrer por mérito e por capacitação profissional, sendo que a primeira depende do resultado positivo na avaliação de desempenho. Ainda, trata da avaliação de desempenho com o objetivo de buscar a melhoria da qualificação dos servidores e subsidiar a política de gestão de pessoas em termos da capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal, enfatizando que a avaliação de desempenho dos servidores deve estar relacionada às metas institucionais.

Nesse sentido, a partir da legislação acima citada, fica evidente que os critérios de avaliação de desempenho são amplos e subjetivos, não avaliando de maneira mais concreta o trabalho realizado naquele setor/cargo específico, mas apenas fazendo uma avaliação genérica utilizando critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Ou seja, em que pese a autonomia administrativa das autarquias para elaboração de seus instrumentos de avaliação de pessoal, os critérios trazidos pela legislação não proporcionam uma avaliação específica do servidor, apenas referendando indicadores que são intrínsecos ao cargo público e não a atividade realizada.

2.3 Avaliação (ou *feedback*) 360 graus

Também conhecida como “avaliação por múltiplas fontes” (MARRAS e TOSE, 2012, p. 36) a avaliação 360° é uma das tendências do processo de avaliação de pessoas (HIPÓLITO e REIS, 2002), sendo utilizada nos Estados Unidos desde 1993 (REIS, 2000), caracterizando-se por envolver na avaliação não só o gestor do avaliado, mas o próprio avaliado e outras pessoas da organização que tenham interagido com este.

Conforme MARRAS e TOSE (2012, p. 37):

“Através da avaliação 360° o processo se torna mais confiável, já que os *feedbacks* virão de fontes variadas, diminuindo consideravelmente o fator subjetivo. Essas percepções diferentes do desempenho contribuem para uma avaliação mais positiva e menos pessoal, por ser realizada por meio da observação dos avaliadores, que se baseiam em fatores ou competências definidas *a priori* pelas organizações.”

Nesse sentido, ao obter diferentes olhares acerca de seu desempenho, o servidor/colaborador pode compreender melhor como seu comportamento afeta as outras pessoas e a própria organização, realizando uma construção coletiva de indicadores que

contribuem para o crescimento do avaliado, focando em resultados e proporcionando planejamento e desenvolvimento da carreira.

Silva (2001, p. 36) também discorre na mesma linha:

“(...) A adoção da avaliação por múltiplas fontes (superior, subordinados, pares e auto avaliação), na dimensão fatores, em substituição à avaliação feita só pelo gestor, visa minimizar vieses, ampliar a participação e melhorar a precisão das avaliações e a percepção de justiça e equidade”.

Então, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências, minimizando aquilo que mais preocupa todo e qualquer gestor responsável em um processo de avaliação: a tendenciosidade e a subjetividade, considerada uma das principais etapas da gestão por competências (BRANDÃO, et al, 2008).

Figura 2 – Avaliação feedback 360°



Autoria: Criado pela autora do artigo

A partir da imagem acima fica explicitado que essa metodologia de avaliação entrelaça a avaliação de todos os integrantes da organização, que se auto avaliam e são avaliados pelos demais, não se detendo somente a visão da chefia imediata, mas todos que estão envolvidos no processo da organização, inclusive fornecedores/parceiros, que podem trazer também um olhar bem específico das ações desempenhadas.

Dessa forma, haja vista que a avaliação de desempenho pode trazer eventuais distorções eminentemente subjetivas, advindas de fatores como preconceito, severidade e leciência (CAETANO, 1996), uma metodologia avaliativa bem estruturada para evitar tais questões, inclusive nas organizações públicas, onde as atividades são eminentemente

burocráticas e administrativas, trazendo o olhar da sociedade é um aspecto importante e uma forma de obter *feedback* daqueles que são “os clientes” (MOURÃO et al, 2018).

Assim, sendo a avaliação de desempenho um processo cíclico, periodicamente a organização fará uso desta metodologia explicitada e pode aprimorar sua forma de ver e compreender seus pares, refletindo em qualificação profissional e aspectos motivacionais a partir de um servidor/colaborador avaliado pontualmente e de forma equânime.

3. METODOLOGIA

Tendo em vista o objetivo de identificar de que forma ocorre a avaliação de desempenho dos colaboradores/servidores do setor privado e público a partir da experiência de algumas organizações, avaliando o quanto o foco em competências pode ser um fator agregador nesse processo, este artigo terá uma proposta plurimetodológica, caracterizando-se por uma pesquisa de caráter exploratório, de abordagem qualitativa, a partir da análise documental e bibliográfica a respeito da temática abordada.

Conforme a proposta dessa pesquisa, a abordagem qualitativa será enfatizada a qual, na concepção de Minayo (2011, p. 21):

[...] responde a questões particulares. [...] ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui com uma parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Desta forma, alicerçada na abordagem qualitativa, a análise de artigos remonta o estudo de determinado contexto, possibilitando que este seja analisado e discutido, procurando manter-se atento a elementos novos que poderão emergir durante a pesquisa.

Segundo Gil (2002, p. 42) o caráter exploratório visa:

[...] proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses [...] envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Nesse enfoque, inicialmente, será realizada uma pesquisa documental com a finalidade de mapear a legislação e teoria a respeito do assunto, bem como levantamento bibliográfico.

Conforme Gil (1999, p. 67):

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

Por fim, enquanto universo de pesquisa, esta terá por foco estudos sobre avaliação de desempenho e gestão por competências, utilizando a análise comparativa a partir da experiência de organizações privadas, sendo que a pesquisa ocorreu através do Portal CAPES e Google Acadêmico, utilizando-se como critério pesquisa com as palavras chave “avaliação de desempenho” and “colaboradores” and “serviço público”, culminando com a escolha dos seguintes artigos:

BRITO, F. S. A. influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicasos na Amazônia. Revista de Administração de Roraima – RARR. Ed. 1. V. 1, N. 1, p 67-83. Universidade Federal de Roraima – UFRR. 2011.

SILVA, V. S. Avaliação de desempenho: implicações para os colaboradores: estudo exploratório numa empresa do setor alimentar. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia. Universidade do Porto. 2019.

MARQUES, A.A.; BARROS, L.C. Avaliação de desempenho no serviço público: como tem sido feita, quais os resultados e as principais dificuldades do processo. Revista de Administração do Cesmac. V. 10, p 11-29, 2021.

Assim, considerando que os artigos cima mencionados já refletiram um pouco da prática realizada em organizações privadas e públicas, onde outros achados também repetiam a mesma sistemática de avaliação de desempenho, com esses três casos foi possível obter uma pequena amostragem para fins de análise.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos objetivos propostos neste trabalho, para análise das diferentes realidades (público/privada) das questões que envolvem a avaliação de desempenho dos colaboradores, buscou-se na literatura a realidade de algumas organizações privadas que possuem uma avaliação sistematizada, conforme segue:

Brito (2011)⁴ analisou a avaliação de desempenho profissional dos colaboradores do Sistema “S” em Boa Vista/RR, em 6 empresas, sendo que destas, somente 3 possuem esse tipo de metodologia, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 - Metodologia utilizada para avaliação de desempenho

Nomenclatura	Metodologia utilizada
--------------	-----------------------

⁴ BRITO, F. S. A. influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicasos na Amazônia. Revista de Administração de Roraima – RARR. Ed. 1. V. 1, N. 1, p 67-83. Universidade Federal de Roraima – UFRR. 2011.

S1	Utiliza a autoavaliação, avaliação pelo chefe imediato ou gestor e pela comissão de avaliação de desempenho, através de um processo manual. O método utilizado é de escala gráfica combinado com a pesquisa de campo.
S2	Utiliza a avaliação por competência e a forma de aplicação é por autoavaliação e avaliação do chefe imediato, sendo todo o processo online.
S3	Utiliza a autoavaliação e avaliação com o chefe imediato simultaneamente, realizado de forma online. Já o método é a avaliação por objetivos, que foi concebido pela área de administração estratégica, após leitura de algumas teorias sobre o assunto.

Fonte: Adaptado de Brito (2011)

Nesse sentido, a citada autora refere que “a maioria dos colaboradores das três empresas concordaram que existe um empenho dos gestores em conduzir a avaliação para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, bem como, sua atual formatação, contribui para tal finalidade” (BRITO, 2011, p. 81).

Já Silva (2019)⁵ estudou uma unidade brasileira de uma multinacional francesa do ramo alimentar onde os participantes fazem uma autoavaliação do seu desempenho, são avaliados pelos seus gestores e também podem avaliar o gestor. Na análise dos resultados, a autora cita como pontos negativos “a falta de percepção de mudanças significativas após a avaliação de desempenho; foco apenas no bônus anual; falta de clareza no que tocam os objetivos, resultados e sobre o futuro do colaborador, etc” (SILVA, 2019, p. 35).

Por fim, Marques & Barros (2021)⁶ analisaram a avaliação de desempenho no serviço público a partir de pesquisa realizada no Google Acadêmico, utilizando 6 Instituições, onde constatou-se que todas utilizam o mesmo método já referendado, ou seja, autoavaliação e avaliação da chefia, referendando-se a ideia de que a avaliação de desempenho é interpretada exclusivamente como um procedimento legal, e não como uma ferramenta útil para aumentar a produtividade, gerar feedback e facilitar o cumprimento das metas organizacionais.

Dessa forma, a partir do estudo dos artigos acima citados, observa-se que de maneira geral, as organizações privadas utilizam métodos muito semelhantes de avaliação de desempenho, a partir de autoavaliação e avaliação pela chefia. Ainda, na esfera pública, a avaliação de desempenho utiliza basicamente também a autoavaliação e avaliação da chefia a partir de critérios subjetivos de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, conforme previsto na Lei 8.112/90 e artigo que foi analisado.

⁵ SILVA, V. S. Avaliação de desempenho: implicações para os colaboradores: estudo exploratório numa empresa do setor alimentar. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia. Universidade do Porto. 2019.

⁶ MARQUES, A.A.; BARROS,L.C. Avaliação de desempenho no serviço público: como tem sido feita, quais os resultados e as principais dificuldades do processo. Revista de Administração do Cesmac. V. 10, p 11-29, 2021.

Nesse sentido, a partir do que fora levantado, observa-se que a realização de um mapeamento prévio de competências desejáveis é uma ferramenta estratégica e se bem elaborada contribuirá para que a gestão consiga fazer um levantamento assertivo das fragilidades e potencialidades, sendo a metodologia de gestão por competências uma aliada interessante, haja vista que para além de autoavaliação, avaliação da chefia em critérios subjetivos e que são inerentes ao trabalho dentro das organizações, pode determinar também outros aspectos pontuais que envolvem a atividade em si e o cargo.

Então, a gestão por competência figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações, propondo-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO, et al, 2008).

Mas afinal, qual (ais) a (s) forma (s) de avaliação de desempenho pode ser a mais adequada quando se pensa organizações públicas e privadas? Pois bem, considerando que o desempenho humano é expresso em função dos comportamentos (ou competências) que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos, cabe a cada organização verificar qual o foco da avaliação e buscar torna-la a mais diversificada possível, não apenas a partir da visão da chefia ou autoavaliação, mas considerando aspectos pontuais e indicadores que se remetam diretamente à função/cargo ocupado e atividade desempenhada.

Nessa linha, nos últimos anos, para dar resposta a esse dilema, começou a ser mais disseminada a utilização da “avaliação (ou *feedback*) 360 graus”, modelo que visa obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam (SILVA, 2001), a partir da perspectiva que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, haja vista que os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais.

Quanto a um modelo de avaliação de desempenho para ser utilizado tanto nas organizações públicas como privadas, este deve ser elaborado a partir do mapeamento de competências, o qual determinará quais as competências devem ser consideradas para aquela função/cargo e atividade, podendo alguns dos indicadores serem pontuados como a seguir:

Quadro 1 – Instrumento para avaliação de desempenho

Este instrumento destina-se a avaliar o desempenho de (nome do avaliado), com base em competências relevantes ao desempenho dele (a) no trabalho.	
Para avaliar cada item, utilize a seguinte escala:	
Não expressa a competência ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Expressa plenamente a competência 	
Competências*	Grau com que expressa a competência no trabalho
Cumpre o horário institucional pontualmente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Presta consultoria ao cliente, ajudando-o de forma a obter a melhor escolha.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Comunica-se bem, adotando linguagem clara, objetiva e acessível.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Implementa ações adequadas para corrigir eventuais problemas que identifica.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Mostra-se pró-ativo na busca de aprimoramento dos processos de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Organiza suas atividades diárias para realizá-las de maneira exata e nos prazos estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

*Sugestão de indicadores específicos, os quais devem ser direcionados a partir de um mapeamento de competências.

Fonte: Adaptado de Brandão (2021)

Então, longe de esgotar aqui a discussão, a avaliação de desempenho é fundamental dentro das organizações, públicas ou privadas, porém precisa ser bem direcionada e criteriosa para de fato atingir os objetivos esperados e refletir positivamente entre todos os sujeitos envolvidos.

Assim, considerando a área pública e a área privada, ambas dispõem da avaliação de desempenho como instrumento estratégico e necessário, cabendo a cada organização buscar a melhor maneira de elaborar o instrumento de avaliação, indicando-se o mapeamento de competências como ferramenta propícia a esse fim, utilizando, ato contínuo, a metodologia da avaliação 360° como direcionamento que proporciona um vies mais participativo e menos subjetivo de avaliação.

5. CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

A partir do que fora estudado e abordado ao longo deste artigo, identificou-se que a avaliação de desempenho é fator fundamental dentro das organizações, sejam públicas ou privadas, servindo de diagnóstico para a tomada de decisão da gestão, seja na busca de melhorias organizacionais, seja para ampliação da oferta de treinamentos, planejamento organizacional, recrutamento e seleção.

Nesse sentido, na busca de uma avaliação sistêmica e efetiva para o aumento de desempenho, buscando valorização e motivação dos profissionais, apresenta-se o mapeamento de competências como um instrumento prévio ao ato de avaliar, o qual direcionará quais as competências desejáveis pela organização e o quanto o colaborador vem desenvolvendo para obter um resultado desejável e satisfatório, ampliando o uso de indicadores apenas subjetivos e que muitas vezes são inerentes ao cargo/função como: assiduidade, responsabilidade e outros.

Isso porque um bom desempenho reflete diretamente no sucesso da organização, uma vez que é capaz de contribuir para crescimento pessoal e profissional dos colaboradores/servidores, identificando as condições de trabalho, além de produzir indicadores e informações gerenciais, alinhando as metas individuais com as institucionais.

Ainda, enquanto metodologia de avaliação de desempenho, a avaliação 360° vem se mostrando muito usual e satisfatória, uma vez que amplia os horizontes analisados sob diversos olhares.

Assim, embora avaliar desempenho seja desafiador para as organizações é uma estratégia fundamental para o crescimento institucional e quanto mais detalhada e pontual forem os indicadores, a partir de um instrumento adequado, com o olhar dos diferentes atores do processo, mais fidedigna podem ser os resultados obtidos e, conseqüentemente, a gestão possui mais subsídios para tomada de decisão e alinhamento organizacional.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho.

Tese (Doutoramento em Psicologia) – Universidade de Brasília. UnB, Brasília, 1999.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Refinando a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

BERGAMINI, C.W. Competência: A chave do desempenho. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H.P; ZIMMER, M.V; PEREIRA, C.G; MARQUES, F; COSTA, H.V; CARBONE, P.P; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por

competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública FGV. Rio de Janeiro. P. 875-98, SET/OUT. 2008.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2021.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Servio Público – RSP, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRITO, F. S. A. **influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicaseos na Amazônia.** Revista de Administração de Roraima – RARR. Ed. 1. V. 1, N. 1, p 67-83. Universidade Federal de Roraima – UFRR. 2011. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/587>. Acesso em 26 out 2021.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas.** Lisboa: Editora RH, 1996.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos.** 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 7. Ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, N.A.C. **A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, sobre o programa de avaliação de desempenho.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Federal de Alfenas. Minas Gerais, 2018.

HIPÓLITO, J.A.M; REIS, G.G. **A avaliação como instrumento de gestão.** In: Fleury, M.T.L. (org.). *as pessoas na oranização.* São Paulo: Gente, 2002.

KOPS, L. M.; SILVA, S. F. C.; ROMERO, S. M. T. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias.** Curitiba: Inter saberes, 2013.

MACEDO, F.L. **Implantação de avaliação de desempnho: estudo de caso em uma instituição pública localizada na serra gaúcha.** TCC (Especialização em Gestão de RH) – Universidade do Rio dos Sinos. UNISINOS. São Leopoldo, 2017.

MARQUES, A.A.; BARROS, L.C. **Avaliação de desempenho no serviço público: como tem sido feita, quais os resultados e as principais dificuldades do processo.** Revista de Administração do Cesmac. V. 10, p 11-29, 2021. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/1411/1077>. Acesso em 26 out 2021.

MARRAS, J.P; TOSE, M.G.L.S. **Avaliação de desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. ISBN 978-85-352-5337-5.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 29. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MOURÃO, A. A; OLIVEIRA, M.F.T; SIQUEIRA, S.C.B; CABRAL. I. **A meritocracia como instrumento de mobilidade interna no serviço público brasileira tipicamente administrativo.** Revista Transformar. V. 12, n. 2, 2018. Disponível em: <http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/178>. Acesso em 16 nov 2021.

MOSCA, H. M. B.; CEREJA, J. R; BASTOS, S. A.P. **Gestão de Pessoas nas Organizações Contemporâneas.** 1. Ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.

NATAL, A. **A avaliação de desempenho e feedback.** 2012. Disponível em: Acesso em 23 out 2021.

REIS, G.G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, M.. **Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações.** In: MANSSOUR, Ana et al. Tendências em recursos humanos. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

SILVA, V. S. **Avaliação de desempenho: implicações para os colaboradores: estudo exploratório numa empresa do setor alimentar.** Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia. Universidade do Porto. 2019. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/124465/2/368401.pdf>. Acesso em 26 out 2021.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de desempenho: uma ferramenta estratégica.** Jul 2003. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/3571/avaliacao-de-desempenho-uma-ferramenta-estrategica.html>. Acesso em 01 nov 2021.

VELASCO, S. M. V. **Carreira e gestão de desempenho: estudo de uma carreira típica da administração pública federal.** Monografia. Brasília. ENAP, 2009.