



## Avaliação de desempenho por competências: instrumento de transparência e gestão organizacional

Performance evaluation by competencies: instrument for transparency and organizational management

Gisele Cristiane Andrade Marques<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0000-3140-8306>  
Camila Carvalho Ramos<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-9801-9361>  
Thiago Dias Costa<sup>3</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-5443-5232>  
Thiago Poleto<sup>4</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-7100-2319>

Recebido em: 08 out. 2024

Aceito em: 20 jun. 2025

**Como citar este artigo:** MARQUES, GISELE CRISTIANE; RAMOS, Camila; COSTA, Thiago; POLETO, Thiago. Avaliação de desempenho por competências: instrumento de transparência e gestão organizacional: Performance evaluation by competencies: instrument for transparency and organizational management. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 14, n. 1, p. e3626-e3626, 2025. DOI: 10.33362/visao.v14i1.3626. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3626>.

**Resumo:** O presente estudo buscou investigar a percepção de gestores públicos sobre o uso de indicadores para avaliação e monitoramento do desempenho de servidores públicos, bem como para aumento da transparência dos resultados de uma instituição pública localizada no Estado do Pará. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo, norteado por uma abordagem quantitativa, com aplicação de questionários junto a 72 gestores do órgão. Utilizou-se a técnica de decomposição comportamental para a criação dos indicadores, na qual 27 competências foram decompostas em 97 indicadores de desempenho. Os resultados mostraram que os

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Pará. E-mail: [gmarques@ufpa.br](mailto:gmarques@ufpa.br).

<sup>2</sup> Doutora em Teoria e Pesquisa do Comportamento. Faculdade de Psicologia. Universidade Federal do Pará. E-mail: [camilikrvalho@gmail.com](mailto:camilakrvalho@gmail.com).

<sup>3</sup> Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento. Faculdade de Psicologia. Universidade Federal do Pará. E-mail: [thiagodiascosta@gmail.com](mailto:thiagodiascosta@gmail.com).

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia de Produção. Faculdade de Administração. Universidade Federal do Pará. E-mail: [thiagopoleto@ufpa.br](mailto:thiagopoleto@ufpa.br).

gestores foram capazes de relacionar os indicadores às suas respectivas competências e reconheceram suas contribuições para aumentar a transparência dos resultados da instituição. Portanto, este estudo inova ao apresentar uma metodologia capaz de criar indicadores de desempenho para tornar mais objetivo e transparente o processo de avaliação de desempenho realizado em órgãos públicos brasileiros, evitando, assim, conflitos e contradições no processo. Além disso, por tratar-se de instrumento de mensuração da eficiência operacional, gera indicadores de resultados, que permitem identificar déficits de desempenho e resultados alcançados pelos servidores.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho por Competências. Indicadores de Desempenho. Transparência Pública. Decomposição Comportamental. Administração Pública.

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

**Keywords:** Performance Assessment by Competences. Performance indicators. Public Transparency. Behavioral Decomposition. Public administration.

## INTRODUÇÃO

A demanda por excelência e transparência na Administração Pública tem impulsionado mudanças nas suas estruturas, sistemas e processos de trabalho, com adoção de práticas de gestão antes restritas ao setor privado (PIRES *et al.*, 2019). Com essas mudanças busca-se, não só modernizar, mas melhorar a eficiência e a eficácia da gestão organizacional e dos serviços prestados ao cidadão. Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho (AD) é uma aliada, enquanto instrumento de mensuração da eficiência operacional, uma vez que gera indicadores de resultados, que permitem identificar déficits de desempenho (GARIBOTTI, 2018).

Apesar de a instituição da Avaliação de Desempenho (AD) na administração pública brasileira não ser recente, uma vez que remonta aos anos 2008 e 2010 (Lei nº 11.784 e Decreto nº 7.133), sua prática ainda tem sido relacionada, majoritariamente, a promoções (ANDRADE;

CORDEIRO, 2022; REYNAUD; TODESCAT, 2017) e/ou estágio probatório (PONTES, 2010), bem como à métodos estagnados e subjetivos de avaliação (BRASIL, 2008; BRASIL, 2010; CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Apesar disso, autores destacam outros benefícios que a AD pode gerar para a sociedade, como maior eficiência nos serviços prestados (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010); e melhor planejamento e controle dos recursos e resultados (HELDEN; JOHNSEN; VAKKURI, 2008). Portanto, por meio da AD é possível identificar as necessidades de desenvolvimento dos profissionais e da organização, além de avaliar os resultados alcançados por eles (BUGALHO; SCHNORRENBERGER, 2020; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

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

Esse interesse advém da constatação de que o uso de indicadores, utilizados na AD, pode proporcionar diversos benefícios à sua gestão (PIRES *et al.*, 2019; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019). Como muitas organizações públicas ainda não têm o hábito de mensurar seus resultados ou o fazem a partir de critérios subjetivos, a utilização de indicadores de desempenho pode viabilizar a avaliação dos processos e de resultados, tornando essa tarefa, de grande importância, mais acessível e transparente. Sendo assim, a AD tem se revelado uma ferramenta importante na tomada de decisão no âmbito das organizações públicas (BUGALHO; SCHNORRENBERGER, 2020; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

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

Embora o serviço público tenha avançado no desenvolvimento do modelo de gestão por competência, sua aplicação em outros subsistemas, como a AD, ainda é limitada, necessitando de ajustes e melhorias nas metodologias utilizadas (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; MONTEZANO *et al.*, 2019).

Diante do exposto, o presente estudo buscou investigar a percepção de gestores públicos sobre o uso de indicadores para avaliação e monitoramento do desempenho de

servidores públicos, bem como para aumento da transparência dos resultados de uma instituição pública.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O uso da Avaliação de Desempenho (AD) na administração pública desempenha um papel crucial na gestão eficiente e eficaz, bem como na qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Trata-se de um processo que tem como objetivo mensurar a eficácia e a eficiência do trabalho executado. A partir dessa mensuração, é possível obter informações a respeito do que pode estar impedindo o completo ou adequado aproveitamento dos recursos humanos da organização (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019; MARTINS; ENSSLIN, 2021).

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

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

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

Assim, um instrumento de AD deve apresentar indicadores que englobem fatores quantitativos e qualitativos e que representem o que é esperado pela instituição. Além disso, essas métricas devem ser percebidas pelo servidor como válidas, justas, transparentes e com valores que justifiquem os esforços para alcançá-las. É importante que as métricas apresentem essas características, pois indicadores considerados injustos podem levar a comportamentos disfuncionais e ao mau desempenho do servidor. Desse modo, o valor atribuído à avaliação dependerá de sua utilidade e relevância para a organização, pois quando utilizada como ferramenta de gestão e tomada de decisão, a AD torna-se um instrumento provedor de informações valiosas para a organização (PIRES *et al.*, 2019; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019).

Por este motivo, o sistema de AD precisa ser constantemente aprimorado para

acompanhar as mudanças organizacionais e evitar a obsolescência. Quando sistemas obsoletos são utilizados, a mensuração do desempenho pode ser prejudicada pela falta de transparência e, em alguns casos, pode gerar resultados parciais ou falhos na implementação das ações propostas (BUGALHO; SCHNORRENBERGER, 2020; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

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

Modelos de avaliação mais participativos, como os de 180 e 360 graus, podem ser utilizados para diminuir as distorções nas avaliações realizadas na perspectiva de apenas um avaliador. A avaliação 180º combina a análise de dois atores para descrever o desempenho desejável para a instituição, o que permite uma visão mais ampla do desempenho do avaliado. A 360º acrescenta a essas duas, a participação de colegas de trabalho, subordinados e clientes, o que a torna mais abrangente e diversificada (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019; MARAFIGO; STEFANO, 2019).

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

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

Uma técnica eficaz para criar indicadores de desempenho com base em competência é a decomposição comportamental (RAMOS *et al.*, 2012). Essa abordagem permite que um comportamento complexo seja dividido em classes de comportamentos mais simples ou menos complexas (KIENEN, 2008). Assim, esse método possibilita a decomposição de

competências (comportamentos complexos) em indicadores (comportamentos menores) para avaliar se o comportamento emitido pelo servidor (indivíduo) está em conformidade com as expectativas da instituição (RAMOS *et al.*, 2012).

Dessa maneira, em conformidade com o conceito de competência e da técnica de decomposição comportamental, a AD por competências busca identificar e avaliar os comportamentos necessários para o bom desempenho do colaborador. Seu objetivo é acompanhar o desenvolvimento do indivíduo no alcance de seus objetivos e, consequentemente, nos resultados da organização (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019; RAMOS *et al.*, 2012).

Portanto, a AD por competências pode ser uma ferramenta eficaz para evitar conflitos e contradições no processo avaliativo, bem como aumentar a transparência, em conformidade com a estratégia da organização (COBUCCI *et al.*, 2013; DERROSSO; BOEWERK, 2017).

## MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo é caracterizado como descritivo, norteado por uma abordagem quantitativa. É descritivo, uma vez que buscou investigar a percepção de gestores públicos sobre o uso de indicadores para avaliação e monitoramento do desempenho de servidores públicos, bem como para aumentar a transparência dos resultados de uma instituição pública, por meio da aplicação de questionários. É quantitativo, pois se utilizou de parâmetros numéricos para a análise, com distribuição de frequências e médias aritméticas (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2013).

A instituição investigada, selecionada por proximidade e por ser pioneira na adoção do modelo de gestão por competências, está localizada no Estado do Pará e possui uma política institucional de aprimoramento contínuo de seus processos de gestão. Desde 2011, a instituição utiliza o mapeamento de competências como ferramenta para alcançar esse objetivo. Em 2020, a instituição concluiu o seu 4º ciclo de mapeamento de competências. Um dos processos de gestão de pessoas beneficiado com o mapeamento de competências foi a avaliação de desempenho. Desde 2016, as 27 competências transversais definidas para a organização vêm sendo utilizadas para compor o instrumento de avaliação de desempenho da instituição (PROGEP, 2017).

A instituição classifica as competências transversais em: a) competências administrativas: aquelas recorrentes no serviço público e na rotina das unidades; b) competências gerenciais: aquelas atribuídas a servidores que exercem função de liderança; e c) competências pessoais: aquelas que focam no relacionamento interpessoal e na interação entre os servidores (PROGEP, 2017).

Participaram do estudo 72 gestores, com base nos critérios de acessibilidade e

disponibilidade (VERGARA, 2009). Para coletar os dados, foi elaborado e aplicado um questionário composto por 40 questões distribuídas em três seções. A primeira seção iniciava com uma breve explicação a respeito da finalizada da pesquisa, bem como os contatos de acesso aos pesquisadores responsáveis. Em seguida, era apresentado um conjunto de indicadores de desempenho que deveriam ser relacionados a uma competência transversal. Nesta seção, o gestor deveria analisar, de forma anônima, o grupo de indicadores de desempenho apresentado e indicar a competência administrativa, gerencial ou pessoal correspondente. Vale ressaltar que os preceitos éticos sobre pesquisas com seres humanos foram respeitados, com aprovação no Comitê de Ética sob o CAAE: 70377422.6.0000.8187.

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

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

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

**Quadro 1** - Exemplo de decomposição comportamental de uma competência.

| Categoria da Competência | Competência           | Níveis de Decomposição |  |
|--------------------------|-----------------------|------------------------|--|
|                          |                       | O que fazer?           | Como fazer?  |
| Administrativa           | Redação de Documentos | Elaborar documentos    | Apresentando os objetivos da redação e de forma direta                 |
|                          |                       |                        | Seguindo a norma culta da língua portuguesa                            |
|                          |                       |                        | Utilizando o manual da Redação Oficial da Presidência da República     |
|                          |                       |                        | Utilizando as ferramentas disponíveis em programas de edição de textos |
|                          |                       |                        |  |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

Após o processo de decomposição e consequente elaboração dos indicadores, estes

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

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

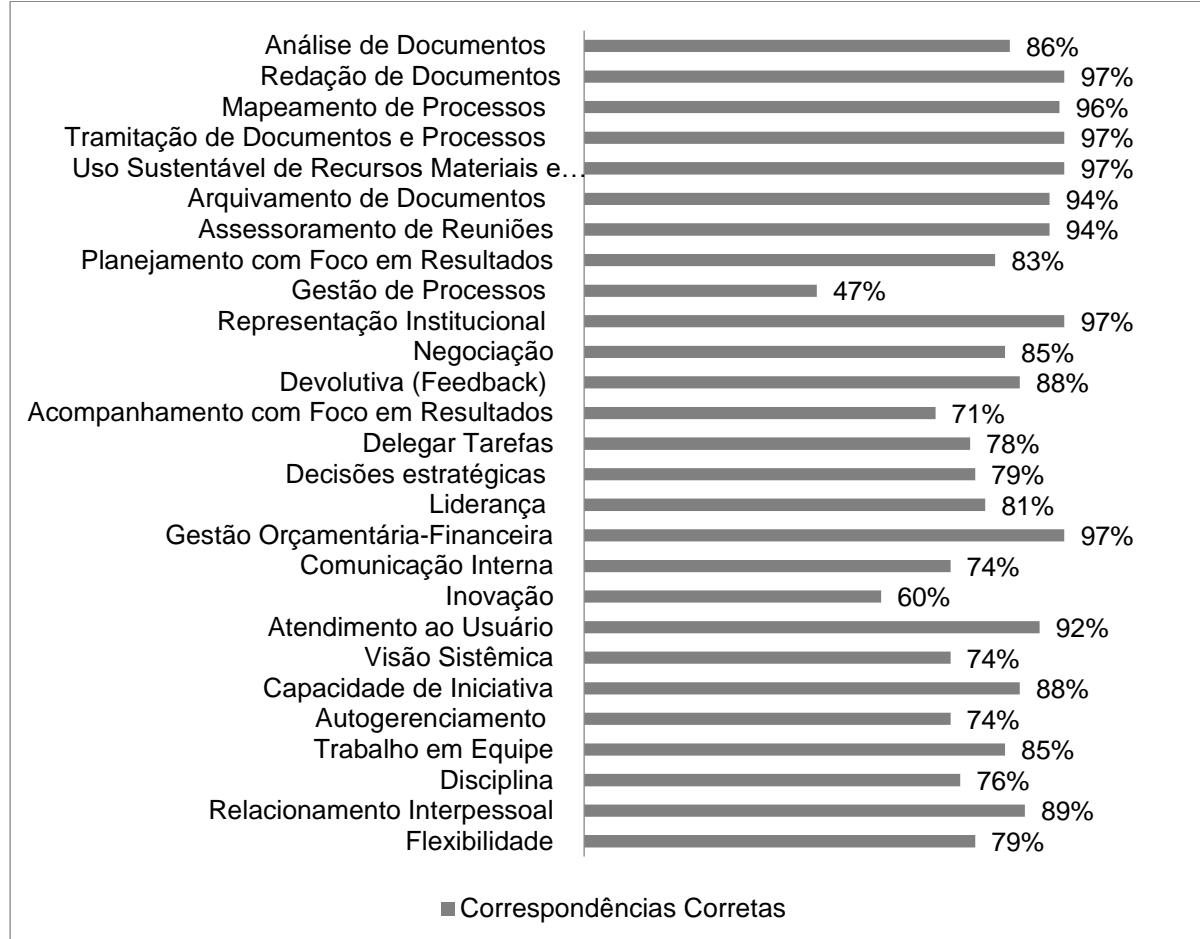
Finalizada a fase de coleta, deu-se início a análise dos dados. Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva para identificação do perfil da amostra. Em seguida, foi analisada a frequência de associações corretas entre os indicadores de desempenho e as competências transversais, além da frequência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

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

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

Ao analisar os indicadores de desempenho baseados em competência, utilizando-se a decomposição comportamental, constatou-se que os gestores foram capazes de associar os indicadores de desempenho às competências adotadas pela instituição, como ilustrado na Figura 1.

**Figura 1** - Percentual da Frequência de Correspondência das Competências com os Indicadores de Desempenho.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

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

**Quadro 2** - Indicadores de Desempenho Criados para as Competências Gestão de Processos e Acompanhamento com Foco em Resultados.

| Gestão de Processo  | Acompanhamento com Foco em Resultados  |
|---|--|
| <p>1. Avalia os fluxos procedimentais e seus procedimentos;</p> <p>2. Refaz os fluxos procedimentais e seus procedimentos;</p> <p>3. Utiliza a metodologia <i>Business Process Management</i> (BPM) e demais diretrizes institucionais.</p> | <p>1. Estabelece instrumentos de acompanhamento de desempenho e metas da equipe de trabalho;</p> <p>2. Cria indicadores de desempenho condizentes a projetos em execução;</p> <p>3. Avalia o andamento das atividades;</p> <p>4. Emite os relatórios, por meio de planilhas e/ou sistemas informatizados;</p> <p>5. Realiza as ações corretivas necessárias ao alcance dos resultados.</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

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

**Quadro 3** - Indicadores de Desempenho Criados para as Competências Inovação e Capacidade de Iniciativa.

| Inovação   | Capacidade de iniciativa  |
|--|---|
| <p>1. Identifica as necessidades de mudança da unidade;</p> <p>2. Busca ferramentas para o aprimoramento do trabalho;</p> <p>3. Propõe novas formas de realização das atividades baseadas em teoria, procedimentos e/ou tecnologias;</p> | <p>1. Se candidata a realizar atividades sem a necessidade de indicação da chefia;</p> <p>2. Assume as obrigações e responsabilidades da atividade;</p> <p>3. Busca soluções para concretização das atividades e para a resolução de problemas.</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

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

Dentre as categorias de competências analisadas, destaca-se que as competências administrativas, análise de documentos (86%), redação de documentos (97%), mapeamento de processos (96%), tramitação de documentos/processos (97%), uso sustentável de recursos (97%), arquivamento de documentos (94%) e assessoramento de reuniões (94%), apresentaram os maiores percentuais de associações corretas com os indicadores de

desempenho. Para Cobucci *et al.* (2013), competências administrativas são descritas a partir de atribuições regulamentadas dentro da instituição. Assim, indicadores de desempenho derivados dessas competências, que muitas vezes são rotineiras e burocráticas, podem ser percebidos da mesma forma por um número maior de observadores.

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

**Tabela 1** - Distribuição da Frequência do Grau de Concordância/Discordância dos Gestores com as Afirmativas.

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

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

Ao analisar a percepção dos gestores sobre os indicadores de desempenho criados, observa-se que a grande maioria (93,05%) concorda com a eficiência dos indicadores. De fato, a maioria dos gestores não apresentou dificuldades para relacionar os indicadores de

desempenho com as competências apresentadas (91,67% de concordância) e consideram que eles estão descritos de forma clara (90,28%), definindo critérios objetivos (94,44%), alinhados a metas e objetivos institucionais (93,06%) e às atividades desenvolvidas na unidade (90,28%). Além disso, os indicadores são descritos de forma a tornar mais objetivas as devolutivas de desempenho oferecidas aos servidores (93,06%), além de ajudarem a identificar os caminhos a serem percorridos pelos servidores para o seu desenvolvimento profissional (93,06%). Confirmado, portanto, o já dito por Garibotti (2018), que a avaliação de desempenho, enquanto instrumento de mensuração da eficiência operacional, gera parâmetros ou indicadores de resultados, que permitem identificar não só os resultados alcançados pelos servidores, bem como as necessidades de desenvolvimento desses profissionais e da organização (BUGALHO; SCHNORRENBERGER, 2020; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

Avaliação diferente desta tiveram os entrevistados do estudo desenvolvido por Cunha *et al.* (2020), cujo objetivo foi avaliar a percepção dos servidores de um órgão público federal, localizado na Cidade do Rio de Janeiro, em relação à análise de desempenho individual (ADI). Na percepção dos servidores, o instrumento empregado na instituição não é um processo significativo e relevante para a aferição de seu desempenho, tecendo críticas em relação à importação de ferramentas de gestão advindas da administração privada e implementadas no serviço público. Os participantes relataram, ainda, que o processo de avaliação era meramente para cumprir cronograma e formalidades legais, mas não levava em conta as atividades desempenhadas pelos servidores em prol da instituição e a gerência, que não tinha sido treinada, não avaliava realmente o trabalho executado pelos seus subordinados.

Os dados do presente estudo indicam que os gestores reconhecem a Avaliação de Desempenho por Competências como uma ferramenta eficaz para fornecer informações precisas sobre o desempenho dos servidores. Essa prática pode contribuir significativamente para melhorar a eficiência, a eficácia, a economia e a efetividade do serviço público. Além disso, quando a avaliação de desempenho está alinhada à estratégia organizacional, pode trazer benefícios adicionais, como a transparência pública (CUNHA *et al.*, 2020). Esses dados vão ao encontro das iniciativas recentes da Nova Gestão Pública, na qual a AD é mais pontual, precisa e com fins recompensatórios (TANWIR; CHAUDHRY, 2016), orientada para o desempenho com ênfase no controle de resultados (FRENCH; GOODMAN, 2012; VERMEEREN, 2017).

Vale ressaltar que, mesmo com a percepção positiva dos gestores frente à ferramenta, muitos avanços são necessários no que se refere à avaliação de desempenho. Cunha *et al.* (2020) destacam que a avaliação de desempenho tem pouca credibilidade, sendo considerada uma atividade puramente burocrática para atender às exigências legais. Além disso, a falta de formação adequada em gestão pode levar os gestores a serem benevolentes na atribuição de pontuações aos seus subordinados, por medo de possíveis represálias, comprometendo assim a eficácia da avaliação de desempenho (RAMOS *et al.*, 2012). Esses mesmos aspectos foram

citados pelos participantes do estudo desenvolvido por Cunha *et al.* (2020).

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

Um avanço para a implementação dessa política é o fato de os gestores reconhecerem que apenas os indicadores de desempenho não são suficientes para identificar pontos a melhorar no desempenho dos servidores (grau de concordância 75%). Esses dados reforçam as orientações fornecidas por estudiosos da área, os quais determinam que um instrumento de AD deve apresentar indicadores que englobem fatores quantitativos e qualitativos e que representem o que é esperado pela instituição. Além disso, essas métricas devem ser percebidas pelo servidor como válidas, justas, transparentes e com valores que justifiquem os esforços para alcançá-las (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; XAVIER JUNIOR *et al.*, 2019).

Nesse sentido, Ghalayni e Noble (1996) afirmam que medidas de desempenho integradas têm as seguintes vantagens frente às medidas tradicionais: baseiam-se na estratégia da organização com medidas financeiras e não financeiras, aplicam-se a todos os colaboradores, ligam as áreas de medição de desempenho às áreas operacionais, utilizam métricas mais simples, tempestivas, sem formato fixo (depende dos objetivos), e acompanham mudanças temporais e locais.

Somado a isso, Ramos *et al.* (2012) afirmam que a avaliação de desempenho deve ser acompanhada por condições adequadas, como programa de treinamento, uma pesquisa de clima organizacional e uma cultura de avaliação presente na instituição, a fim de garantir o desenvolvimento ideal dos servidores. Nessa mesma direção, Franco-Santos *et al.* (2007) afirmam que um sistema de AD prescinde de características, funções e processos essenciais, como as métricas e o suporte de infraestrutura e pessoal, para que se gere informação útil aos gestores.

Em suma, para entender plenamente o desempenho no trabalho, é essencial analisar não apenas os indicadores, mas também o ambiente em que as atividades são realizadas pelos trabalhadores. Isso permitirá uma avaliação mais completa e precisa do desempenho dos servidores e identificará as áreas que precisam de melhoria. Desse modo, as organizações públicas podem garantir que seus funcionários tenham o suporte necessário para alcançar os melhores resultados (CUNHA *et al.*, 2020; RAMOS *et al.*, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

Com a utilização de parâmetros ou indicadores, a sociedade pode monitorar, acompanhar e fiscalizar os serviços prestados pelo poder público. Portanto, os indicadores são ferramentas úteis para a gestão pública, tanto para revelar a situação atual das políticas, bem como para produzir subsídios que permitam acompanhar seu desempenho e demonstrar como e onde os recursos públicos têm sido alocados.

Nesse sentido, é essencial que os gestores reconheçam a importância da transparência na gestão pública e se esforcem para implementar medidas que garantam a ampla divulgação dos indicadores de desempenho. Somente assim, será possível garantir a efetividade da avaliação de desempenho e contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela instituição.

Uma das limitações deste estudo é o fato de ter analisado a percepção de apenas 72 gestores, mesmo que o instrumento tenha sido disponibilizado a todos os gestores da instituição participante, o que pode afetar a generalização dos resultados. Além disso, a criação

dos indicadores ficou restrita a uma categoria específica de competências, as transversais. Portanto, para futuros estudos, sugere-se a participação de um número maior de gestores para aumentar a representatividade da amostra, bem como ampliar a criação dos indicadores para competências gerenciais e técnicas. Também, é importante destacar que o estudo se concentrou apenas na frequência de associações entre competências e indicadores de desempenho, o que pode limitar a compreensão mais aprofundada do tema. Assim, estudos futuros devem buscar ampliar a amostra da pesquisa para incluir outras categorias de servidores da instituição, bem como aplicar os indicadores a outros contextos e perfis de instituições e utilizar análises estatísticas mais robustas para confirmar a associação entre indicadores e competências.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. N. S.; CORDEIRO, A. T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista de Carreiras Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 259-279, maio/ agost. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i2.49959>

AVELINO, G. I. B.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 44, p. 24-50, jul./ set. 2016. Disponível em: <10.5752/P.1984-6606.2016v16n44p24>

BRASIL. (2008). Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2008, p. 1, 23, set. 2008. MPV 431/2008. Disponível em: [L11784 \(planalto.gov.br\)](L11784 (planalto.gov.br))

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os Critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2010, p. 1, 22 mar. 2010. Disponível em: [Decreto nº 7133 \(planalto.gov.br\)](Decreto nº 7133 (planalto.gov.br))

BUGALHO, F. M.; SCHNORRENBERGER, D. Avaliação de desempenho associada a vieses cognitivos na administração pública: insights da literatura internacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n. 1, 2020. Disponível em: <10.19177/reen.v12e02019184-206>

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. Gestão por competências: uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. **RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, p. 89-107, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4541>

CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. S. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicasos. **Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 11-31, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.3339>

COBUCCI, G.; COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C. Mapeamento de competências administrativas e de gestão em uma fábrica de softwares no Distrito Federal. **Aletheia**, v. 42, p. 106-121, 2013. Disponível em: [Mapeamento de competências administrativas e de gestão em uma fábrica de softwares no Distrito Federal \(bvsalud.org\)](#)

CUNHA, D. O. et al. Gestão Societal e Avaliação de Desempenho sob a Ótica de Servidores de uma Autarquia Federal. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 17, n. 3, p. 59-75, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.3.4>

DERROSSO, G.; BOEWERK, S. Gestão de Desempenho por Competência (GDP): análise da avaliação de desempenho utilizada em uma instituição bancária para ascensão profissional. **Universitas: Gestão e TI**, v. 7, n. 1, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5102/un.gti.v7i1.3250>

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012

FRENCH, P. E.; GOODMAN, D. An assessment of the current and future state of human resource management at the local government level. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 1, p. 62-74, 2012

GARIBOTTI, A. **Indicadores de desempenho auxiliam a gestão pública?** E- Gestão Pública, 2018.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996

GUESSER, P. C. L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 42-67, 2020. Disponível em: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.19644](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.19644)

HELDEN, G. J. V.; JOHNSEN, A.; VAKKURI, J. Distinctive research patterns on public sector performance measurement of public administration and accounting disciplines. **Public Management Review**, v. 10, n. 5, p. 641-65, 2008. Disponível em: <10.1080/14719030802264366>

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

MARAFIGO, E. F.; STEFANO, S. R. Avaliação de desempenho: estudo de caso sobre a percepção de hospitalar filantrópica. **RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, p. 48–65, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21450/rahis.v15i3.4645>

MARTINS, V. A.; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 3, p. 3-22, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v25i3.51180>

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

MONTEZANO, L. et al. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2766 – 2792, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563>

PIRES, P. A. da S. et al. Transparência Pública Sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: Revisão da Literatura e Proposição de Pesquisas Futuras. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 75-97, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20401/rasi.5.3.296>

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipe**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: LTR, 2010.

PROGEP. (2017). **Mapeamento de Competências**. Disponível em: [Mapeamento de Competências \(ufpa.br\)](https://www.ufpa.br/mapeamento-de-competencias). Acesso em: 07 out. 2024.

RAMOS, C. C. et al. Uma abordagem comportamental para a descrição de competências em uma instituição pública federal. **Perspectivas em Análise do Comportamento**, v. 7, n. 1, p. 133–146, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.18761/pac.2015.029>

RAMOS, C. C. et. al. Desenvolvimento de Metodologia para Avaliar Competências de Servidores Públicos Federais. **AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 25-14, jul./ dez. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v3n2p25-41>

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da artesanal literatura internacional e nacional. **REGE Revista De Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.002>

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

TANWIR, M.; CHAUDHRY, A. Reforming a broken system: a new performance evaluation system for Pakistan civil servants. **Pakistan Development Review**, v. 55, n. 1, p. 49, 2016.

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

VERMEEREN, B. Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation-and opportunity-enhancing human resources practices on various performance

outcomes in the public sector. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 4, p. 717-737, 2017. Disponível em: [10.1177/0020852315591642](https://doi.org/10.1177/0020852315591642)

XAVIER JUNIOR, A. E. et al. Relação entre desempenho e custos no setor público: um estudo nas Universidades Federais do Brasil. In: Congresso Brasileiro de Custos, 16, 2019, Curitiba. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. Paraná: 2019.