

DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIA PARA O APOIO NA GESTÃO DE PROJETOS

Luma Santos de Oliveira – UFRGS – luma.sdeoliveira@hotmail.com

Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues – UFRGS – claudia.rodrigues@producao.ufrgs.br

Istefani Carísio de Paula – UFRGS – istefani@producao.ufrgs.br

RESUMO

A necessidade do desenvolvimento de equipes globais gera para as empresas desafios como a formação de uma equipe equilibrada com diversos perfis e a preparação dos colaboradores para gerirem sua própria carreira através do autoconhecimento. Este estudo propõe a elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competências, que adaptada ao contexto do estudo, subsidie informações quanto ao perfil do colaborador, apresente os *gaps* entre os níveis de competências desejáveis para a função e as apresentadas pelo indivíduo analisados a partir de critérios bem definidos e claros. O método utilizado foi de natureza aplicada, de caráter qualitativo, em um laboratório da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o qual apresenta um gerenciamento de pessoas em projetos pouco estruturado e divergente entre os coordenadores, especificamente quanto à formação das equipes. Os resultados obtidos sinalizaram que a ferramenta elaborada é de fácil aplicação e buscou meios de minimizar os desafios apresentados nas etapas de gerenciamento de recursos humanos em projetos. Possibilitou a estruturação de um plano de desenvolvimento e treinamentos para os funcionários, além de facilitar a formação de equipes mais coesas e equilibradas com as demandas dos projetos, ampliando a utilização das informações oriundas por esse instrumento, inicialmente focado na gestão de remuneração no setor privado.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão de recursos humanos; Avaliação de desempenho; Competências; Formação de equipes.

ABSTRACT

The need to develop global teams makes the companies face even greater challenges, such as the formation of a balanced team with different profiles and preparing employees to manage their own career through self-knowledge. This study proposes the development of a performance assessment tool focusing on skills, which adapted to the context of the study, subsidizes information about the employee's profile, provide the gaps between the levels of desirable skills for the function and presented the individual analyzed from well-defined and clear criteria. In this paper was utilized a qualitative method of applied nature in a laboratory of a Brazilian federal university, which has a unstructured people management in projects and the coordinations of projects do it in different ways, specifically in the moment of project team are structured. The results indicate that the developed tool and easy to apply, sought ways to minimize the challenges presented in the stages of human resource management in projects, enabling structuring a development plan and training for employees, and facilitate teaming more cohesive and balanced with the demands of project teams, expanding the use of information derived by this instrument, initially focused on the remuneration of management in the private sector.

KEY WORDS:

Human resource management; Performance assessment; Skills; Structure teams

1. INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade, oriundo de diversos fatores como a globalização, compartilhamento do conhecimento e a valorização das inovações, fez com que muitas organizações utilizassem como estratégia a expansão do seu *portfólio* de projetos desenvolvidos por equipes globais e multifuncionais para atender seus consumidores. O estabelecimento de um processo de gestão de projetos, com foco em formação de equipes, alinhado e apoiado fortemente com a gestão de pessoas, que ofereça respostas flexíveis às diversas exigências do negócio, torna-se vital para garantir o crescimento e sobrevivência das empresas no setor em que atuam, inclusive no setor público (BACK *et al.*, 2012).

A necessidade do desenvolvimento de equipes globais e multifuncionais gera para as empresas o desafio de liderar uma força de trabalho com diferenças culturais que

contribuem significativamente para a diversidade nas equipes e preparar as pessoas para novos tempos de aprendizagem contínua. Essa postura atual dos profissionais é oriunda de uma instabilidade do mercado que fez com que as organizações divulgassem mais o conceito de empregabilidade, o qual substituiu o antigo paradigma da segurança do emprego. Raj *et al.* (2006) definiram esse conceito como o fato de um profissional se manter em condições de ser assimilado pelo mercado de trabalho na proporção em que apresenta as competências mais valorizadas pelas empresas. Pesquisa realizada pela AfferoLab (consultoria de educação corporativa), apresentada por Gasparini na Exame.com, em outubro de 2016, afirma que, só no Brasil, 43% dos recrutadores deixam de preencher as vagas de trabalho devido à ausência das competências necessárias e exigidas pelo mercado atualmente. Sendo assim, os profissionais têm expandido a abordagem da aprendizagem contínua, não apenas técnica para uma busca pelas competências e os aspectos que devem ser aprimorados, assumindo a gestão de suas próprias carreiras e exigindo do gestor do projeto (GP) um tipo de liderança mais apropriado. Em paralelo a este contexto, existe ainda a percepção da importância de gerir o conhecimento de forma estruturada e intencional, uma vez que o elemento humano é o provedor de uma importante parcela do conhecimento necessário para um bom desempenho na implementação de qualquer projeto.

Apesar da importância e do amplo conhecimento sobre o tema, quando se investiga a maneira como a gestão de desempenho é realizada nas organizações, identificam-se inúmeros problemas associados a aspectos que influenciam no desempenho dos colaboradores (ODELIUS, 2010). Para a referida autora, as dificuldades apresentadas são: resistências a avaliações, adoção de sistemas e de critérios inadequados, resultados imprecisos, falta de efetividade nas políticas adotadas e falta de integração com outros sistemas de gestão de pessoas. Essas limitações podem estar relacionadas: (i) com o próprio sistema de gestão de desempenho utilizado; (ii) com os gestores e executores de atividades envolvidos no processo, como por exemplo suas características individuais, relacionamento, falta de preparo, entre outros; (iii) com a cultura organizacional; (iv) e com fatores externos à organização (ODELIUS, 2010).

Uma fonte importante e necessária de subsídios para os subsistemas de gestão de pessoas é a avaliação de desempenho. Segundo Camões *et al.* (2010), a avaliação é uma ferramenta organizacional capaz de diagnosticar e facilitar a gestão do desempenho, pois se adaptada às peculiaridades do ambiente aplicado, permite a formação de equipes mais coesas e equilibradas em relação à demanda dos projetos, auxiliando na nova

atuação do GP e facilitando o alcance dos objetivos institucionais. No setor público acadêmico, alvo do estudo, as avaliações podem ter outras finalidades, como por exemplo, indicações a vagas de estágios, projetos de iniciação científica, bolsas de intercâmbio, entre outros, exigindo uma fonte de informações que permita apoiar as decisões dos coordenadores que podem não ter atuado diretamente com os colaboradores avaliados.

Dessa forma, o objetivo principal do artigo é apresentar um instrumento de avaliação de desempenho que subsidie informações aos gestores, visando o apoio e consolidação na formação de equipes de projetos com base no desempenho, perfil e experiências de cada colaborador, atrelado à demanda de conhecimento dos projetos, e assim obter uma equipe equilibrada e motivada, com perfis complementares explorados no que melhor atuam. Sendo assim, o instrumento proposto servirá como ferramenta de autoconhecimento para os colaboradores que buscam seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A unidade de estudo escolhida é um laboratório de metalurgia física de uma Universidade Federal, o qual desenvolve projetos na indústria do petróleo (óleo, gás e derivados) contando com o *know how* de estudantes e professores. Esse laboratório apresenta, além do alto volume de investimentos e longa duração, a complexidade técnica e gerencial, o que potencializa a ocorrência de problemas de diversas origens nesses projetos. Neste sentido, Bahia e Filho (2010) enfatizam a necessidade de inovar no gerenciamento de projetos de petróleo e gás, sobretudo considerando o momento de forte demanda não facilmente suprida também pela escassez de recursos técnicos e humanos.

Após esta introdução, a estrutura do artigo apresenta o referencial teórico do contexto o qual o estudo foi realizado, sobre gestão de pessoas em projetos e de modelos de avaliação de desempenho. Na sequência, há a apresentação da metodologia utilizada para a elaboração da ferramenta proposta, bem como a repercussão de sua aplicação, e logo as conclusões do trabalho seguido das referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados aspectos teóricos no que tange: contexto de gestão de desempenho no setor público, gerenciamento de pessoas em projetos e modelos de

avaliação de desempenho. O referencial teórico foi utilizado para embasar o desenvolvimento do modelo proposto e resgatar conceitos latentes na atualidade que agregaram valor ao trabalho realizado.

2.1 Gestão de desempenho no setor público

É difícil implantar um programa de recursos humanos em qualquer organização sem informações adequadas sobre o comportamento dos indivíduos que nela trabalham. Raj *et al.* (2006) afirma que a maioria dos teóricos da motivação supõe que a motivação está sempre presente no desempenho das pessoas. Essas características podem ser analisadas através de uma avaliação que compacte essas informações técnicas, culturais e motivacionais e apoiem as decisões do GP na formação de equipes de trabalho. Moynihan e Pandey (2010) ressaltam que, se os gestores estão utilizando as avaliações, o esforço em realizá-las é válido. Van Dooren (2008) destaca que para analisar os sucessos e fracassos das políticas de avaliação de desempenho é necessário estudar o uso de informações de desempenho, uma vez que esse uso sugere os motivos pelos quais a avaliação está sendo realizada, além de indicar os comportamentos que a gestão espera dos funcionários cujo desempenho está sujeito à avaliação.

Moynihan e Pandey (2010) estudaram a finalidade das informações de desempenho e a correlação desses dados com diversas variáveis na gestão pública e verificaram que a motivação para o uso das informações do desempenho no serviço público é impulsionado pelo altruísmo e não pelo auto interesse, implicando nas políticas que são adotadas em relação aos sistemas de desempenho com base em expectativas individuais. Os autores recomendam que os sistemas de desempenho sejam projetados de modo a apelar para o sentido de dever no serviço público e não para as expectativas de recompensas, especialmente quando não há possibilidade de efetivação dessas aspirações. Sendo assim, a avaliação pode ser utilizada como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional (GRILLO, 1981, p.30).

Em 2002, Santos e Cardoso discutiram a importância de um sistema de avaliação de desempenho e as contribuições e dificuldades em medir o desempenho no setor público, em especial em carreiras do ciclo de gestão. Abordaram, ainda, mudanças que são necessárias para viabilizar uma gestão pública eficiente e comprometida com os resultados. A conclusão do estudo foi a necessidade de avaliação institucional e de

considerar a perspectiva do funcionário, ressaltando como principal vantagem do uso de indicadores a possibilidade de elevar o grau de compromisso dos colaboradores com resultados, mediante a determinação de metas de desempenho.

Odelius (2010) apresentou um estudo realizado pelo governo federal, o qual efetuou uma análise da política de recursos humanos adotada no período 1995-2002 e ressaltou a necessidade de ações de melhorias no processo de avaliação de desempenho, como: realização de um estudo mais estruturado para se avaliar o impacto das gratificações no desempenho dos órgãos e na motivação dos servidores; vinculação efetiva dos resultados da avaliação ao programa de capacitação; aperfeiçoamento da metodologia para definição, ajustes e aferição das metas institucionais e do desempenho individual; e desenvolvimento e capacitação dos responsáveis por equipes em processos avaliativos.

A partir da análise das características da gestão de desempenho do contexto público, é possível utilizar alguns conceitos de gerenciamento de pessoas para adequar às peculiaridades do meio, os quais são apresentados na próxima seção.

2.2 Gerenciamento de pessoas em projetos

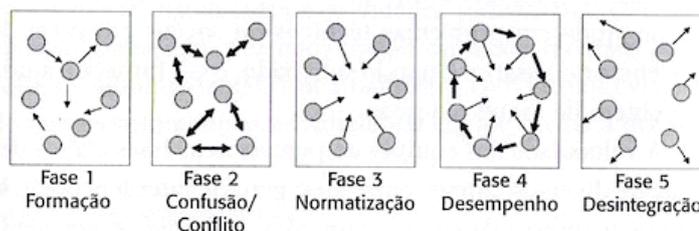
Leybourne (2007) aponta a necessidade de se ampliar os estudos sobre gerenciamento de projetos, saindo de um foco baseado, prioritariamente, em processos de gestão, para um foco maior na interação entre as pessoas. Lidar com pessoas exige uma elevada capacidade de negociação e comunicação do gerente do projeto (GP), que segundo Raj *et al.* (2006, p. 35) é o responsável pelo planejamento, implementação e encerramento do projeto. Para Trentim (2014), o GP deve compreender as necessidades individuais de sua equipe para assegurar que os recursos humanos estão sendo utilizados de modo efetivo e eficaz durante o desenvolvimento do projeto e, assim obter a máxima *performance* por meio da designação das pessoas certas nas atividades adequadas, balanceando seu comportamento entre líder e gerente.

Segundo o PMBOK *guide* (PMI, 2013), o gerenciamento de recursos humanos (RH) em projetos é realizado em 4 etapas: (i) planejamento do RH; (ii) mobilização da equipe do projeto; (iii) desenvolvimento da equipe do projeto e, (iv) gerenciamento da equipe do projeto. Na fase do planejamento é identificado e documentado os papéis, responsabilidades e habilidades necessárias para o desenvolvimento do projeto, confirmando a disponibilidade desse recurso e definição da equipe na etapa de mobilização. Nas fases de desenvolvimento e gerenciamento da equipe são aprimoradas

as competências e interação entre os indivíduos, resultando em um desempenho fornecido através de *feedback*, respectivamente.

Para Raj *et al.* (2006, p. 57), as equipes de projetos passam por diferentes fases, conforme ilustrado na Figura 1, e apresentam algumas características que desafiam os GP na condução do gerenciamento dos recursos humanos (Tabela 1).

Figura 1 – Fases do desenvolvimento de equipes



Fonte: Fannelli *et al.* (2004, p. 374)

Tabela 1 – Descrição das Fases do desenvolvimento de equipes

	Formação	Conflito	Normatização	Desempenho	Desintegração
Características	<ul style="list-style-type: none"> Plano de Gerenciamento (EAP) Análise de talentos disponíveis Definição das regras básicas de comportamento Matriz de Designação de Responsabilidades (<i>Responsability and Assignment Matrix – RAM</i>). Familiarização com o projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Maiores desafios para o GP Emoções e tensões (expectativas x aspirações) 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo mais coordenado 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento da equipe Realização do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Conclusão do projeto Encerramento da participação do colaborador (pode ocorrer em várias etapas)
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> Definição das fontes dos recursos (disponibilidade, experiência e custo) 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidade de entender e diagnosticar as causas 	<ul style="list-style-type: none"> Equilíbrio 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback constante 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do clima organizacional Avaliação de desempenho (metas x realizado x como)

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Segundo o PMBOK *guide* (PMI, 2013), as pessoas que irão atuar no projeto podem ser obtidas tanto de fontes internas quanto externas, devendo-se considerar fatores como: disponibilidade (quem está disponível e quando estará disponível?), custo (quanto receberá cada membro da equipe), experiência (as pessoas estão interessadas em trabalhar nesse projeto?) e capacidade (quais competências as pessoas possuem?).

Além disso, analisar o perfil de competências é útil para identificar os recursos a serem alocados e estruturar um plano de treinamentos.

Ao término das fases de desenvolvimento, quando a equipe for desintegrada, é feita a avaliação de desempenho para que seja verificado não só os resultados que foram obtidos, que corresponde às metas e objetivos da função, mas também como foi realizado, que corresponde às competências exigidas para a excelência desse desempenho. (RAJ *et al.*, 2006, p. 102). Os conceitos de avaliação de desempenho e suas características são apresentadas na próxima seção.

2.3 Avaliação de desempenho profissional

Gilbert (1978) afirma que o desempenho humano é oriundo dos comportamentos e competências que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos. As pessoas emitem juízos sobre nós e as avaliamos constantemente, mesmo não expressando nosso julgamento aos outros. No contexto profissional, essa regra continua sendo aplicada, tornando a avaliação uma extensão natural no ambiente de trabalho (FERNANDES, 2013). A problemática trazida por Fernandes (2013) é que na grande maioria dos casos, as avaliações são realizadas sob critérios não muito claros, subjetivos e até contraditórios quando avaliados por mais de um colaborador, sendo estes muitas vezes, divergentes aos critérios entendidos como prioritários para a organização. Sendo assim, Marras (2002) e Hipólito & Reis (2002) afirmam que estruturar uma ferramenta de avaliação profissional equaliza os critérios de avaliação da empresa; documenta e permite um suporte às decisões estratégicas organizacionais; orienta a estruturação de planos de desenvolvimento individuais, oferecendo uma visão ainda mais ampla e apurada do quadro de funcionários.

Segundo a Associação Brasileira das Entidades (ABRAPP, 2013), a avaliação de desempenho do indivíduo é conceituada como uma análise regular e sistemática do desempenho de cada colaborador, comparado com as tarefas que executa, com as metas e resultados pretendidos e com o seu potencial de desenvolvimento. É uma ferramenta que facilita e organiza a apreciação do valor, analisando os pontos fortes e fracos de uma pessoa e permitindo que se verifique, sobretudo, qual é a sua contribuição atual e potencial para a empresa. Brandão e Guimarães (2001, p.12) afirmam que, em uma perspectiva funcionalista, a avaliação é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da *performance* no trabalho.

As principais falhas nas avaliações são: a definição de padrões obscuros que ficam abertos a interpretações; o erro de tendência central, quando o avaliador tende a evitar as pontuações máximas e mínimas distorcendo a avaliação; e a parcialidade (ABRAPP, 2013). Em relação a aspectos individuais, Brandão e Borges-Andrade (2007) apresentam Vonk (1998) e Vonk & Konst (2003) quanto à investigação das relações entre o comportamento e a percepção social, os quais verificaram que as consequências do comportamento de uma pessoa podem influenciar o julgamento dos outros a respeito dela. De acordo com Ferris *et al.* (2008), quanto menos objetiva a medida do desempenho, maior a probabilidade de ocorrer divergências entre avaliadores e avaliados.

A ABRAPP (2013) apresenta como métodos modernos de avaliação de desempenho: Avaliação Participativa por Objetivos (APO) e Avaliação de Desempenho por Competências. A APO consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e redefinir objetivos, sendo importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais ou simbólicas. Em contrapartida, a avaliação por competências identifica as competências essenciais para a eficácia profissional, analisando os conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa, identificando as lacunas de qualificação e fornecer recursos para seu aperfeiçoamento (ABRAPP, 2013).

Realizar uma avaliação somente do comportamento não garante o alcance do resultado esperado; enquanto mensurar apenas os resultados pode induzir comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada (SANTINI, 2012). Sendo assim, Leme (2012) identifica a avaliação de desempenho com foco em competência como uma resposta à pergunta: Como mensurar de forma prática, sistemática e efetiva o desempenho de cada colaborador? E afirma que esse novo conceito é como um *upgrade* nos métodos tradicionais, que realizam a análise apenas dos conhecimentos, habilidades e atitudes (“CHA”) dos colaboradores, uma vez que a nova ferramenta visa identificar as entregas efetivas dos funcionários à organização englobando as perspectivas técnicas (conhecimento), comportamentais (saber e querer fazer), complexidade (impacto das responsabilidades de cada função à empresa), resultado (metas alcançadas) e outras à serem definidas estrategicamente pela gerência. Para que essas competências sejam geridas, as etapas de: (i) Mapeamento das competências organizacionais; (ii) mapeamento das competências de cada função; e (iii) avaliação das competências de cada colaborador, tornam-se necessárias (LEME, 2012).

Nas etapas de mapeamento, Leme (2012) apresenta o Inventário Comportamental como uma metodologia capaz de mapear as competências da organização, das funções, viabilizar o processo de avaliação e assim promover um plano de desenvolvimento profissional e pessoal para os colaboradores. O método utiliza os recursos da própria empresa para o levantamento dos indicadores de competências que traduzem o comportamento ideal desejado para que a Organização possa agir segundo sua missão, visão, valores e estratégia; elimina a subjetividade do processo tradicional de mapeamento pois é comprovado matematicamente e aplicável em empresas de qualquer porte e segmento (LEME, 2012).

A etapa de avaliação, segundo a ABRAP (2013), pode ser realizada pelo próprio colaborador, pelo gestor, por ambos, pela equipe de trabalho, por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado (avaliação 360°), por cada equipe de colaboradores (avaliação para cima), por uma comissão de avaliação ou por um órgão de RH, conforme a Figura 2,

Figura 2 – Alternativas de avaliação de desempenho

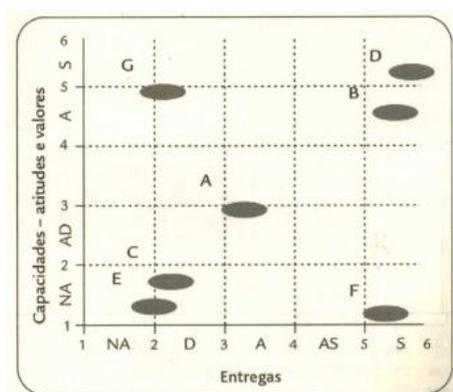
Quem avalia?	Descrição
Autoavaliação	O próprio colaborador, com a ajuda de seu superior, é responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, avaliando constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, com base em parâmetros fornecidos pelo seu superior ou derivados de suas tarefas.
Gestor	O gestor é o responsável pelo desempenho dos seus subordinados e por sua constante avaliação e comunicação dos resultados, avaliando o desempenho do pessoal com a assessoria do órgão de RH, que estabelece os meios e critérios para que as avaliações sejam realizadas.
Colaborador e gestor	O gestor atua como um guia ou orientador, ao passo que o colaborador avalia o seu próprio desempenho com base nas informações recebidas do gestor. É o gestor que fornece recursos ao colaborador, como orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar e cobra os resultados.
Equipe de trabalho	Cada equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define os objetivos e metas a alcançar, tomando com cada um as providências necessárias para sua melhoria.
Avaliação 360°	É feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o gestor do avaliado, os colegas e pares, seus subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, ou seja, todas as pessoas ao redor do avaliado.
Avaliação para cima	Permite que a equipe avalie seu gestor, a forma pela qual ele proporciona os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como ele poderia aumentar a eficácia e eficiência da equipe visando melhorar os resultados.
Comissão	É uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho do colaborador. A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos da empresa, podendo ser composta por membros permanentes (o gestor do órgão de RH) e por membros transitórios (gestor do colaborador avaliado e seu respectivo superior).
Órgão de RH	O órgão de RH assume a responsabilidade pela avaliação de desempenho de todas as pessoas na empresa. As informações sobre o desempenho passado das pessoas são obtidas com cada gestor, processadas e interpretadas, gerando relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de RH. Apresenta a desvantagem de trabalhar com parâmetros, como médias e medianas, e não com o efetivo desempenho de cada colaborador. Além disso, muitas vezes mostra uma tendência à padronização do desempenho das pessoas, na tentativa de eliminar suas diferenças individuais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Para fins de simplificação e maior aplicabilidade, Fernandes (2013) sugere que apenas a avaliação comportamental seja realizada do tipo 360° ou 180°, uma vez que é a única perspectiva com forte componente perceptivo, sendo então conveniente a análise de mais de um colaborador que atue diretamente com o avaliado. Para as entregas e resultados do indivíduo, Fernandes (2013) recomenda a autoavaliação e a avaliação pelos gestores. Caso o profissional tenha acesso à avaliação de suas competências comparadas àquelas requeridas para sua função, pode utilizar essa informação para discutir metas compatíveis com as suas competências, ou pleitar um plano de desenvolvimento que o sustente nos desafios, o que torna mais provável a melhora do seu desempenho, uma vez que possuem um incentivo para agir sobre a informação (RAJ *et al.*, 2006, p. 64). A partir de uma análise de perfis e os resultados da avaliação de competências, torna-se viável uma avaliação de potencial individual, revelando em quais áreas o colaborador tem maior potencial de se desenvolver e sendo este um meio de alocação e composição de equipes (FERNANDES, 2013).

A dinâmica da avaliação por competências, segundo Fernandes (2013), apresenta algumas possibilidades de ações e planos de desenvolvimento, além da conclusão de diversas informações a partir do cruzamento do desempenho do indivíduo em algumas perspectivas, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Representação gráfica entregas versus atitudes e valores de vários profissionais



Fonte: Fernandes (2013, p. 101)

Bergamini e Beraldo (1988) enfatizam que nem sempre as organizações utilizam metodologia e formulários específicos para avaliar o desempenho de seus colaboradores. Enfatiza ainda que modelos prontos de avaliação de desempenho tendem a fracassar, gerando descrédito e dificultando o comprometimento. Sendo assim, é

importante saber qual a percepção da organização sobre a avaliação de desempenho, sob pena de se implantar algo que nem os avaliados e avaliadores nem ao menos acreditam. O modelo escolhido deve estar adequado ao momento da empresa e devem ser previstas revisões, de acordo com as necessidades de cada grupo a cada período (ABRAPP, 2013). Para Bergamini e Beraldo (1988), embora orientada de maneiras diferentes em função da especificidade de cada empresa, o importante, qualquer que seja o método utilizado pela empresa, é a participação do avaliado no processo de avaliação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta de forma mais detalhada o contexto no qual o estudo foi aplicado, a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, bem como as características no método escolhido.

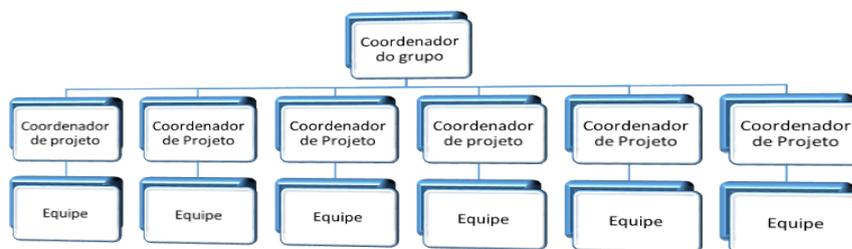
3.1 Descrição do cenário

A unidade de estudo é um laboratório de metalurgia física, vinculado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Em sua totalidade, o laboratório conta com quatro professores, trinta engenheiros e um técnico, que em conjunto com alunos de doutorado, mestrado e de iniciação científica formam uma equipe de aproximadamente 200 pessoas trabalhando em diferentes áreas de atuação. O laboratório é dividido em grupos de trabalho, com infraestrutura laboratorial e pesquisadores próprios, instalados em duas unidades físicas em Porto Alegre. Possui uma infraestrutura para a caracterização de materiais de engenharia, realização de testes mecânicos ao ar e em meios corrosivos, simulação de processos via elementos finitos e ensaios não destrutivos. Os temas de pesquisas e serviços têm sido balizados nas parcerias desenvolvidas com o setor público e privado, conferindo-se aos trabalhos realizados um equilíbrio entre o enfoque prático e o acadêmico.

O público-alvo do trabalho atua diretamente na pesquisa, desenvolvimento e qualificação de componentes e de novas tecnologias voltadas para os setores de óleo e gás, naval, automotivo e ferroviário. São realizados projetos de dimensionamento de estruturas e protótipos, execução de ensaios mecânicos, e trabalha na qualificação de componentes como dutos (flexíveis ou rígidos) e seus acessórios, tais como, mangotes marítimos, umbilicais de controle e potência, tubulações e componentes automotivos. Enfim, contando então com recursos especializados em engenharia, o grupo conduz

uma série de projetos de caráter científico e tecnológico, em parceria com grandes empresas regionais, nacionais e multinacionais. Cada grupo do laboratório possui uma estrutura organizacional definida estrategicamente pelo seu coordenador. O grupo escolhido para o estudo possui uma estrutura divisional por projetos, uma vez que os integrantes da equipe não fazem parte de um setor específico, mas são agrupados conforme as necessidades do projeto (SALAMAN, 2005). Há um coordenador que gerencia todos os trabalhos e é a quem os mestrandos se reportam. Os mestrandos são os coordenadores ativos dos projetos designados para o grupo e são responsáveis pelo gerenciamento de sua equipe, a qual é formada por alunos de graduação da universidade, como mostra a Figura 4.

Figura 4 – Estrutura Organizacional do Grupo: Divisional por projeto



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

3.2 Caracterização do método de pesquisa

O método de pesquisa foi de natureza aplicada, pois objetivava a geração de conhecimentos para a estruturação e aplicação de uma ferramenta de avaliação de desempenho dirigida à formação de equipe no ambiente laboratorial. A abordagem do estudo foi qualitativa, pois o ambiente de trabalho real foi a fonte para a coleta de informações qualitativas e o pesquisador foi o instrumento-chave, o qual interpretou o que os coordenadores e equipes dos projetos percebiam da situação sob o estudo, conduzindo a pesquisa de forma espontânea.

Do ponto de vista do objetivo do trabalho, segundo Gil (1991), foi uma pesquisa exploratória e descritiva, pois teve como objetivo obter maior familiaridade com a metodologia de formação de equipes e avaliação de desempenho individual e descrever as características desses fenômenos, estabelecendo relações entre variáveis. A pesquisa

envolveu um levantamento bibliográfico dos modelos de avaliação de desempenho vigentes e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o tema pesquisado, incluindo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Com o resultado da pesquisa, foi desenvolvida uma ferramenta que explique o desempenho dos colaboradores, auxiliando na formação das equipes de projetos. O procedimento de estudo caracterizou-se como Pesquisa-ação, pois os coordenadores dos projetos e suas equipes foram envolvidos de modo cooperativo e participativo nas entrevistas, aplicação e proposição de melhorias da ferramenta, concebendo uma estreita associação com a resolução de um problema coletivo (GIL, 1991).

3.3 Caracterização do método de trabalho

O trabalho foi realizado em quatro etapas principais: (i) diagnóstico da metodologia de formação de equipes; (ii) definição do modelo de avaliação de desempenho; (iii) desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho; e (iv) apresentação e validação da ferramenta.

Inicialmente, foram estruturadas perguntas que orientassem o levantamento de dados durante a entrevista com o coordenador de projetos definido pelo nível de envolvimento no gerenciamento de pessoas em projetos. O objetivo era identificar as características da metodologia de formação de equipes, evidenciando os pontos fortes e fracos de como é feita a gestão a fim de que as possibilidades de melhorias fossem abordadas pela ferramenta. Com base no contexto enfrentado pelo grupo atualmente, foram explorados na literatura alguns conceitos de avaliação de desempenho e gestão de pessoas em equipes para que fosse definido o modelo de abordagem da avaliação individual. Nessa etapa de definição, foi importante que os conceitos mais relevantes para o entendimento da ferramenta fossem apresentados ao grupo, a fim de familiarizar os usuários quanto ao seu objetivo e aplicabilidade.

Após o diagnóstico e a apresentação dos conceitos, a ferramenta proposta foi estruturada. A base da mesma foi desenvolvida com a colaboração da equipe, sendo na sequência apresentada e validada pelos coordenadores e bolsistas do grupo do laboratório. A etapa de aplicação da ferramenta não foi viável pois, como Leme (2012, p.15) enfatiza, é preciso estipular um período razoável entre a definição das metas e avaliação do desempenho do colaborador a fim de que haja tempo necessário para que os resultados sejam gerados, sendo de seis meses e, mais comum, um ano após.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da metodologia definida, sendo o desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho a proposta deste estudo.

4.1 Diagnóstico da metodologia de formação de equipes

Para a identificação de como as equipes dos projetos eram definidas, foi realizada uma entrevista com um coordenador de projeto o qual, segundo o coordenador do grupo, apresenta maior engajamento na área de gestão de pessoas. Esta etapa foi realizada em um encontro presencial e direcionada por algumas perguntas como: (1) Após a aprovação do projeto, como é escolhido o coordenador e sua equipe de projetos? (2) Como são definidas e avaliadas as metas e resultados a serem alcançados ao longo da execução do projeto? (3) Como é feito o acompanhamento do projeto? (4) Há algum tipo de avaliação do desempenho dos integrantes e coordenadores do projeto? (5) Quais são as vantagens e desvantagens da metodologia atual utilizada pelo grupo para a gestão de pessoas em projetos?

Segundo o entrevistado, após o processo de contratação dos serviços do laboratório, o coordenador de grupo destina a demanda para um coordenador que julgar ter conhecimento e experiência na área proposta pelo escopo do projeto. A partir da definição dessa responsabilidade, o coordenador do projeto irá definir sua equipe considerando aspectos como comportamento, conhecimento técnico e disponibilidade, e se achar necessário e viável, solicita à gerência a contratação de novos bolsistas. A avaliação desses critérios é de forma subjetiva e divergentes entre os coordenadores, bem como o planejamento e gestão dos projetos e recursos humanos. A realocação das equipes é realizada em uma frequência de 6 meses, quando 80% de cada equipe é rearranjada, a fim de que possibilite aos bolsistas a atuação em diversos projetos, adquirindo conhecimentos em outras áreas e assuntos, bem como contato profissional com demais colaboradores.

Como pontos fortes da metodologia aplicada atualmente foi identificado um grupo mais estruturado gerencialmente, com equipes mais motivadas, resultando em um desempenho com qualidade das atividades propostas, concomitantemente com o desenvolvimento pessoal e profissional dos bolsistas. Em contrapartida, por ser uma estruturação de gestão de projeto implementada recentemente no grupo, nem todos os coordenadores estão engajados e possuem conhecimento em gestão de pessoas e

projetos, o que gera a percepção de uma gestão de recursos intelectuais pouco eficiente e eficaz. Os coordenadores dos projetos possuem como principais desafios o cumprimento de prazos de planejamento e execução dos projetos, dificuldades na comunicação e transmissão de conhecimentos, dispendo sua equipe a realizar atividades pontuais, sem muito valor agregado e eximindo uma visão mais ampla do projeto.

4.2 Definição do modelo de avaliação de desempenho

Considerando as informações levantadas na etapa anterior e a definição da estrutura de gestão de pessoas em projetos vigente no grupo de estudo, foi definido que a ferramenta de avaliação de desempenho desenvolvida seria focada em competências, baseada em propostas de Leme (2012). As análises dos resultados obtidos através da ferramenta foram embasadas por Fernandes (2013), conforme apresentados no referencial teórico. Os conceitos utilizados como *inputs* para o desenvolvimento do objetivo deste estudo foram oriundos de buscas na literatura sobre as vertentes modernas no contexto das avaliações de desempenho.

4.3 Desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho

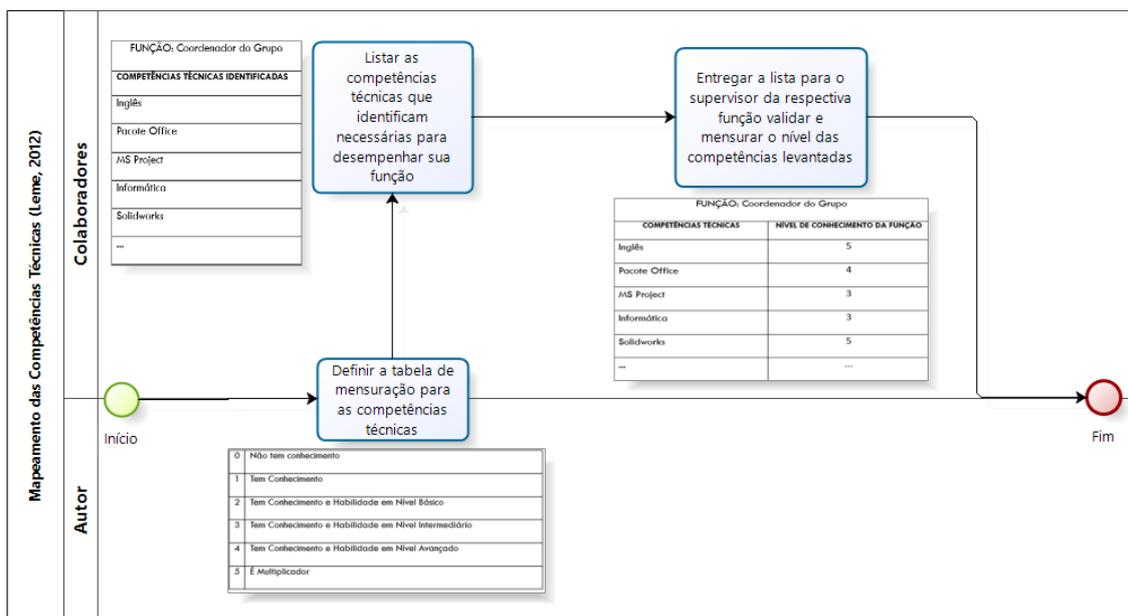
O novo conceito de avaliação de desempenho apresentado por Leme (2012) foi adaptado ao contexto do estudo, dividindo sua aplicação em 3 principais etapas: (i) mapeamento das competências técnicas; (ii) mapeamento das competências comportamentais e, (iii) avaliação do desempenho.

Como o local do estudo apresentou-se em fase embrionária de implementação de um sistema de gestão de pessoas em projetos, tornou-se necessário a formulação de um material de conhecimento básico em relação às diretrizes dessa avaliação, conforme pode ser visualizado no apêndice eletrônico deste trabalho (<https://drive.google.com/drive/folders/0B9kWIZ7G3juQSGt3MHJaRC14REk>), para que o grupo iniciasse um processo de inserção nesse novo contexto. Os conceitos e explanação do documento foi realizado em um encontro no laboratório com aproximadamente 70% do efetivo, mas por se tratar de um material simples e de linguagem acessível, o mesmo foi disponibilizado para que os colaboradores que estavam ausentes pudessem se integrar ao contexto de avaliação assim que possível.

Na sequência, devido à ausência da formalização das competências e responsabilidades necessárias para o desempenho das atividades em suas respectivas funções, foi levantado pelos colaboradores presentes as responsabilidades de cada

função: bolsista, coordenador de projetos e coordenador do grupo, sendo estas as entradas para a estruturação da perspectiva complexidade. Para o mapeamento e a definição do nível das competências técnicas das funções (NCTF) desejáveis, foi utilizado o método proposto pelo Leme (2012), ilustrado pela Figura 5, a qual mostra as etapas do mapeamento, os responsáveis pelo seu desenvolvimento e os resultados obtidos utilizados como *inputs* para a construção da ferramenta (especificamente para a perspectiva técnica).

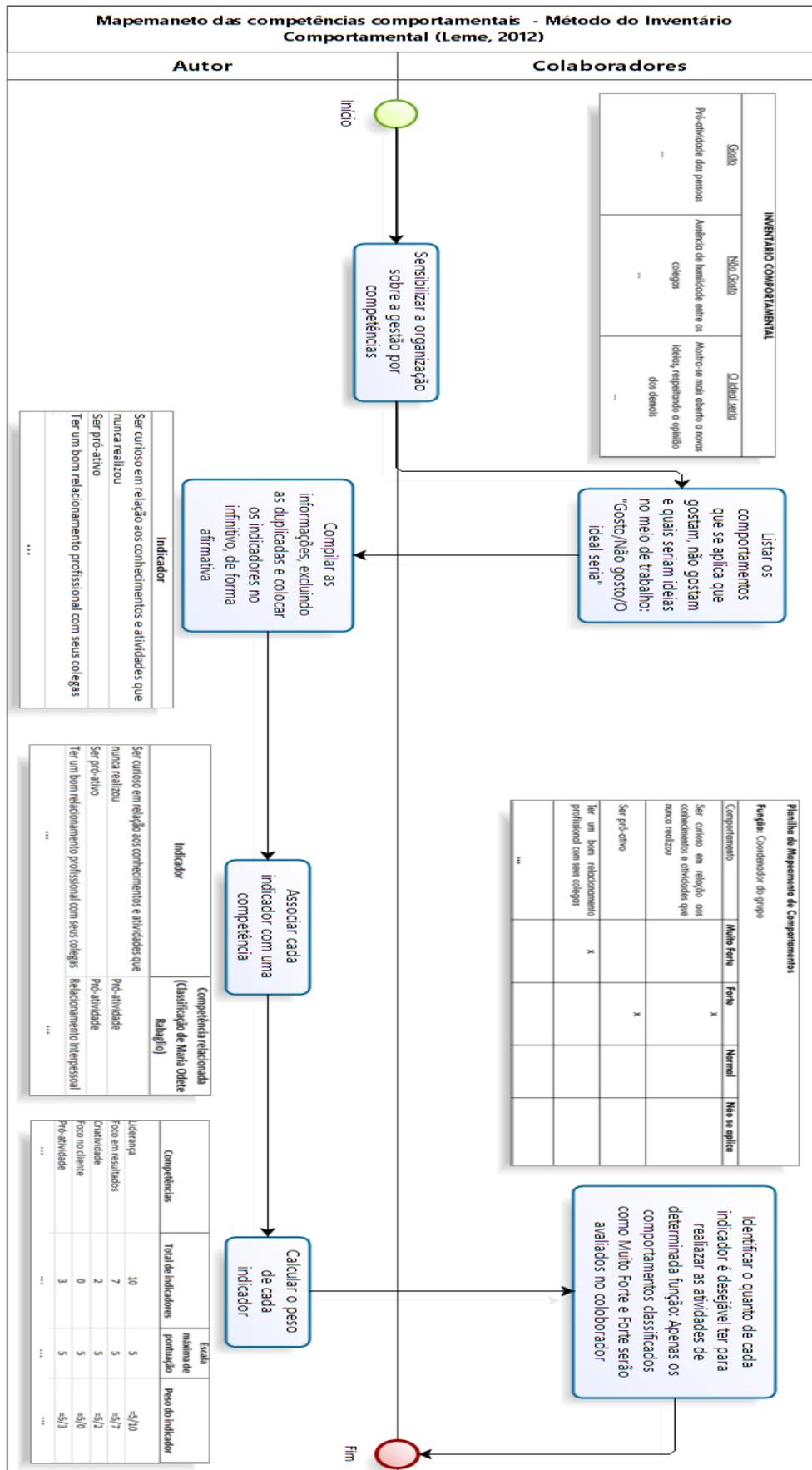
Figura 5 – Etapas do mapeamento das competências técnicas



Fonte: Elaborado pelos autores (2016) baseado em Leme (2012)

Para o mapeamento e a definição do nível das competências comportamentais de cada função (NCF) desejável, foi utilizado o método proposto por Leme (2012) - Inventário Comportamental - por apresentar vantagens descritas no referencial bibliográfico deste artigo. A Figura 6 mostra as etapas da metodologia, bem como os responsáveis e resultados de cada etapa do mapeamento que serviram como entradas para a ferramenta (especificamente para a perspectiva comportamental).

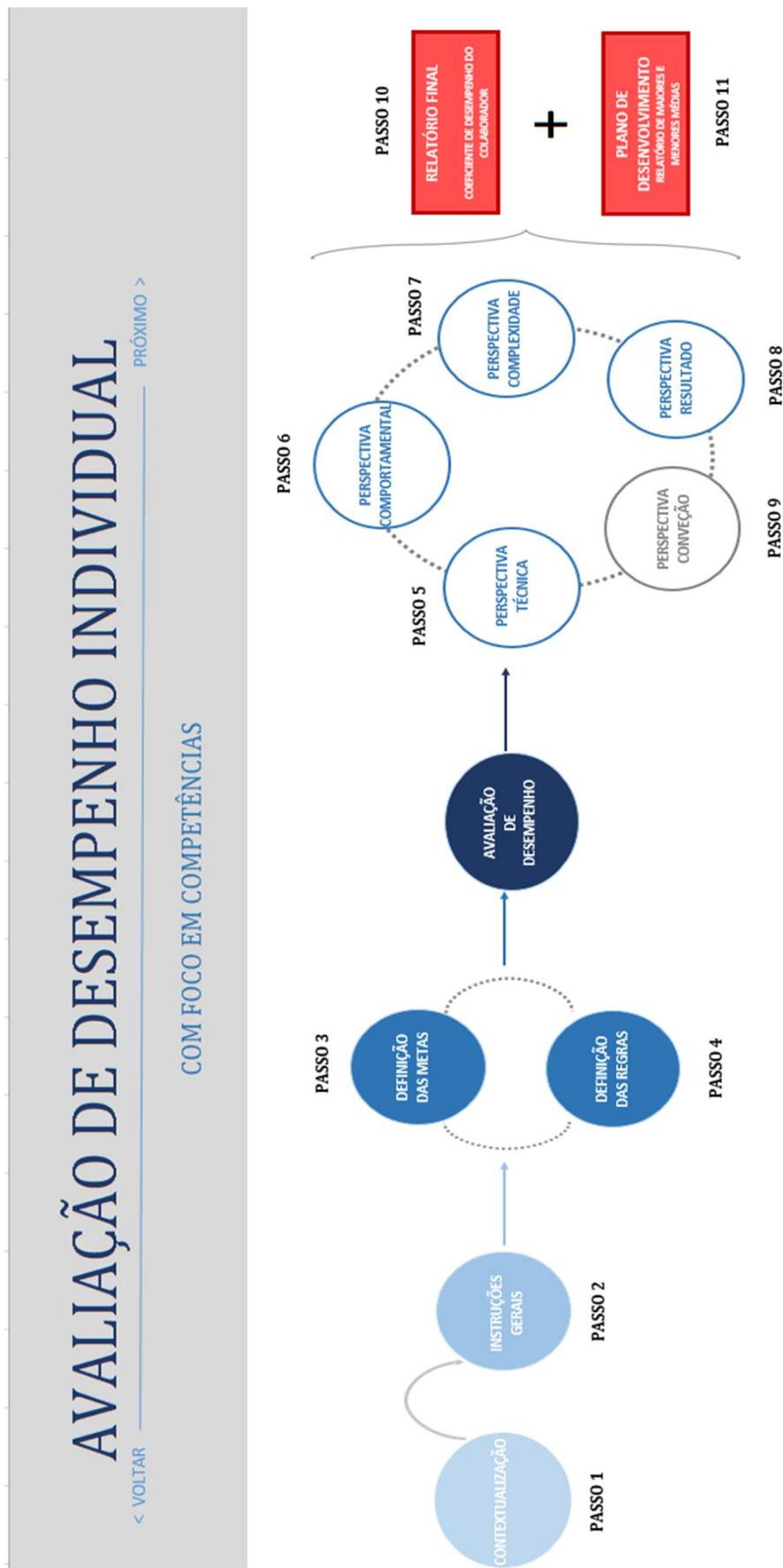
Figura 6 – Etapas do mapeamento das competências comportamentais



Fonte: Elaborado pelos autores (2016) baseado em Leme (2012)

Com posse dos critérios e informações necessárias para balizar a avaliação individual, foi desenvolvido a ferramenta proposta pelo estudo, estruturada no excel, dividida em 3 arquivos: Avaliação de desempenho individual – bolsista, Avaliação de desempenho individual – coordenador de projeto e Avaliação de desempenho individual – coordenador do grupo. Cada arquivo possui a mesma *interface*, porém alimentados pelos dados da respectiva função e deverá ser único para cada colaborador, ou seja, cada avaliação irá gerar um único arquivo. A Figura 7 apresenta as etapas do processo de avaliação de desempenho individual com foco em competências e a Tabela 2 apresenta maiores informações de cada etapa como descrição, responsável pela aplicação e a *interface* da ferramenta.

Figura 7 – Menu da Ferramenta de Avaliação de Desempenho proposta pelo autor



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Tabela 2 – Descritivo das etapas da Ferramenta de avaliação de desempenho

Etapa	Descrição/Objetivo	Quem avalia?	Etapa	Descrição/Objetivo	Quem avalia?
Contextualização (Passo 1)	Apresenta alguns conceitos básicos de Gestão por competências e Avaliação de desempenho com foco em competência	Não se aplica	Avaliação da Perspectiva Complexidade (Passo 7)	Avaliação do desempenho das responsabilidades de acordo com a função	Gestor
Instruções Gerais (Passo 2)	Traz instruções para a realização da avaliação, reflexões e regras de aplicação	Não se aplica	Avaliação da Perspectiva Resultado (Passo 8)	Avaliação da entrega do colaborador: o que foi deixado para a organização?	Autoavaliação e Gestor
Definição de Metas (Passo 3)	As metas e seus desdobramentos deverão ser definidos no início do projeto ou atuação do avaliado	Gestor pactua com o colaborador	Avaliação da Perspectiva Conveção (Passo 9)	Análise do cumprimento das regras pré-estabelecidas pelo coordenador do grupo	Gestor
Definição de Regras (Passo 4)	As regras inflexíveis quanto à conduta do desenvolvimento do projeto deverão ser definidas antes do início do mesmo ou atuação do avaliado	Gestor pactua com o colaborador	Relatório Final (Passo 10)	Apresentação do desempenho do colaborador (Coeficiente de Desempenho - CDC) composto pelo % de desempenho de cada perspectiva conforme o peso atribuído para a função. Identificação dos <i>gaps</i> das competências entre o necessário e apresentado pelo avaliado	Não se aplica
Avaliação da Perspectiva Técnica (Passo 5)	Avaliação dos conhecimentos e habilidades do colaborador	Gestor	Plano de Desenvolvimento (Passo 11)	Relatórios com as competências que o colaborador apresentou menores e melhores médias para seja elaborado um plano de treinamento e desenvolvimentos desses <i>gaps</i> . Gráfico com sugestão de ação sobre o perfil do colaborador, além de uma avaliação de potencial (desempenho x demanda do projeto) a fim de analisar a compatibilidade do avaliado com o projeto a ser formado a equipe	Colaborador e Gestor
Avaliação da Perspectiva Comportamental (Passo 6)	Avaliação das atitudes colaborador ("querer fazer")	360° ou 180°			

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Cada vez que uma equipe for estruturada para atender as demandas de um projeto, o coordenador do projeto deverá pactuar com cada integrante da equipe as metas que o avaliado irá focar (Passo 3 - exemplo: atingir 80% de eficiência do ensaio), bem como o prazo que o indivíduo terá para alcançá-las, e as regras que o coordenador julga ser inflexíveis e que direcionarão as condutas do colaborador (Passo 4 - exemplo: ser pontual). O período definido no Passo 3 será um balizador de quando a avaliação deverá ser realizada, o qual poderá ser no final do projeto ou depois do prazo mais longo para a execução das metas determinadas entre o avaliador e o avaliado. As *interfaces* interagem entres si, sendo vinculadas e alimentadas pelas informações

inseridas ao longo do processo de avaliação, desde a definição até a desintegração da equipe, o que irá servir como critérios para a formação da próxima equipe. A pontuação final que representa o desempenho do colaborador frente à um conjunto de critérios agrupados conforme as perspectivas apresentadas (técnica, comportamental, resultado, complexidade e convenção) foi nomeada de coeficiente de desempenho do colaborador (CDC – Passo 10).

Esse valor, apresentado em porcentagem, foi determinado pela média ponderada do desempenho alcançado em cada perspectiva, conforme os pesos definidos pelos colaboradores (distribuição de 100 pontos dentre as 5 seções), pontuados segundo as funções analisadas, no encontro realizado para o mapeamento das competências. Leme (2012) sugere que quanto mais estratégica for a natureza das atividades atribuídas na função, maior a pontuação da perspectiva complexidade. Por outro lado, quanto mais operacional for a natureza, maior a pontuação da perspectiva técnica, sendo equalizados os valores das perspectivas comportamentais e resultados, independentemente da função. As porcentagens que representam o desempenho do indivíduo nas diversas perspectivas foram determinadas pela diferença entre o nível de competência requerida pela função em relação ao nível que o colaborador apresentou (*gaps*). A perspectiva convenção foi tratada de forma diferenciada pois, segundo Leme (2012), é necessário que ela reduza o valor de desempenho diretamente na perspectiva em que a regra for aplicada para que o colaborador seja afetado de forma significativa, uma vez que as regras são ditas como inflexíveis.

4.4 Apresentação e validação da ferramenta

Nesta etapa, foi realizado outro encontro presencial com os colaboradores do grupo estudado, para que a ferramenta fosse apresentada a todos os usuários. Os mesmos apresentaram uma boa receptividade ao método exposto por se tratar de uma ferramenta simples e acessível a todos os colaboradores, contendo todos os conceitos envolvidos na elaboração da avaliação, uma linguagem de fácil compreensão e aplicação.

A seguir apresenta-se alguns relatos apurados. *“Ótima ferramenta! Bem fundamentada e certamente implementável devido estar adequada às realidades do grupo”* – Coordenador de projeto.

Para o grupo, a proposta do estudo irá trazer grandes benefícios não apenas para os coordenadores em relação a estruturação das equipes nos projetos, mas também para a gestão dos treinamentos e autoconhecimentos dos integrantes das mesmas:

“Ferramenta única para auxiliar gestores na formação e aperfeiçoamento de sua equipe, além de auxiliar no desenvolvimento e autoconhecimento de todos da equipe” – Bolsista;

“Acredito que a ferramenta ajudará a termos uma melhor percepção de como os demais colegas trabalham por três maneiras. A primeira é sobre a opinião pessoal, que, parando com calma para pensarmos e escrevermos sobre os colegas, teremos uma melhor oportunidade e um momento mais adequado para elaborarmos nossas próprias opiniões, sem ser na pressa do dia a dia. E a segunda é sobre a opinião global, visto que vamos ter acesso às avaliações que os colegas têm em relação aos demais, podendo confrontá-las com as nossas próprias opiniões, para que possamos ter uma ideia mais ampla das características de cada colega. E a terceira é podermos ter o conhecimento de como somos vistos pelos colegas, para termos uma melhor noção tanto dos nossos pontos fortes, como do que podemos melhorar” – Coordenador de projeto.

“Gostei da proposta de montarmos junto a ferramenta. A autora esteve reunida com os colaboradores do grupo (bolsistas, coordenadores de projeto e coordenador geral), e a construção dos itens considerados mais importantes para avaliar o desempenho individual de cada função, foi realizado em conjunto, pelos próprios colaboradores. Não nos trouxe algo montado e já pronto, mas sim construído junto, com o auxílio dela que estava aplicando. Isso foi algo positivo, tendo em vista que avalia a realidade das atividades desenvolvidas dentro do setor em questão e o grau de importância de cada uma delas. A ferramenta está muito bem estruturada. Cada item está explicado de maneira clara. Creio que o maior desafio de aplicação da mesma, será a seriedade na resposta das informações. É fundamental um trabalho de conscientização junto aos colaboradores, reforçando que a mesma deve ser respondida com reflexão, e sem pressa, visando um resultado coerente e com justificativas consistentes e verídicas. A ferramenta nos trará informações precisas acerca de cada colaborador, e será possível visualizar se as avaliações são coerentes, ou muito diversas a respeito de um determinado colaborador. Isso ajudará a perceber se todos o veem de uma mesma forma, ou se as percepções são muito diferentes. Assim será possível apurar, inclusive, situações isoladas de cunho pessoal, como conflitos internos, por exemplo”- Bolsista.

5. CONCLUSÕES

A avaliação de desempenho é uma fonte importante e necessária de subsídios para os subsistemas de gestão de pessoas que permite diagnosticar e facilitar a gestão do desempenho, quando adaptada às peculiaridades do ambiente, auxiliando na formação de equipes mais coesas e equilibradas em relação à demanda dos projetos. Quando aplicada ao setor público, alvo do estudo, as avaliações podem ter outras finalidades, como por exemplo, indicações a vagas de estágios, projetos de iniciação científica, bolsas de intercâmbio ou outros programas, a partir da análise do coeficiente do colaborador (CDC), do seu perfil e níveis de competências apresentados no relatório final (Passo 10) e observados durante todo o processo de avaliação do desempenho do colaborador, exigindo uma fonte de informações que permita apoiar as decisões dos coordenadores que podem não ter atuado diretamente com os indivíduos avaliados.

Sendo assim, o estudo realizado buscou desenvolver um instrumento de avaliação de desempenho que subsidie informações aos gestores dos projetos, visando o apoio e consolidação na formação de equipes de projetos com base no desempenho, perfil e experiências de cada colaborador, atrelado à demanda de conhecimento dos projetos, e assim obter uma equipe equilibrada com perfis complementares atuando no que são mais competentes. Além disso, a ferramenta apresenta como principal característica a dinamicidade das análises dos resultados obtidos por meio da avaliação, ou seja, pode ser um *input* para definir o perfil em casos de novas contratações, realocar os colaboradores em outros projetos, compartilhar recursos humanos, autoconhecimento e planos de desenvolvimento.

Para o desenvolvimento da ferramenta foi diagnosticado a metodologia vigente de gerenciamento de projetos com um coordenador de projeto, e na sequência realizados alguns encontros presenciais com os colaboradores para que fosse mapeado as competências e levantadas algumas informações necessárias para embasar o instrumento de avaliação.

A ferramenta apresentou a composição de 5 perspectivas que contemplassem os critérios que impactam no desempenho dos colaboradores, sugeridos pela literatura e aprovados pelos colaboradores. A mensuração do nível de competências necessárias para o desenvolvimento das atividades de cada função do grupo, apesar de ter sido

levantadas segundo a percepção individual de cada um, de maneira geral apresentou valores uniformes, o que permite concluir que os colaboradores apresentam uma visão similar das demandas dos recursos humanos frente à natureza dos projetos desenvolvidos no laboratório.

O instrumento proposto foi estruturado em uma linguagem fácil e acessível a todos os integrantes do grupo, o qual apresenta um gerenciamento pouco formalizado de pessoas, motivando os colaboradores quanto ao autoconhecimento de suas competências e a partir dos *gaps* estruturar um plano de desenvolvimento; a partir das pontuações nas perspectivas, as análises de perfis foram possíveis, embasando os coordenadores quanto à formação das equipes, indicações à congressos, viagens e outros benefícios que promovem o desenvolvimento dos indivíduos, conforme a missão do laboratório.

Sendo assim, o objetivo do estudo foi alcançado a partir da minimização dos desafios apresentados pelas etapas de gerenciamento de recursos humanos em projetos, conforme a Tabela 3:

Tabela 3 – Abordagem da ferramenta quanto aos desafios enfrentados na gestão de recursos humanos em projetos

	PMBOK (2013) Raj et al. (2006)	Mobilizar e Desenvolver a equipe do projeto		Gerenciamento da equipe do projeto			
		Planejamento do RH	Formação	Conflito	Normatização	Desempenho	Desintegração
Desafios da etapa minimizados pela ferramenta		Definição dos papéis, responsabilidades e habilidades necessárias para o projeto	Definição das fontes de recursos	Habilidade de entender e diagnosticar as causas	Equilíbrio	Feedback constante	Avaliação de desempenho (metas x realizado x como)
O que fazer? (etapa da ferramenta)		Passo 7 e Passo 5	Passo 10 e Passo 11	Passos 5, 6, 7, 8, 9 e 11			
Como a ferramenta minimiza o problema?		Apresenta a descrição das responsabilidades dos indivíduos e seu cumprimento, bem como avaliação de suas competências, facilitando na decisão de novas contratações	Diagnóstico das competências dos indivíduos, explicitando a situação atual, facilitando a realocação das pessoas frente à disponibilidade das mesmas. Os <i>gaps</i> auxiliam na identificação de treinamentos e desenvolvimentos das competências de menores desempenhos e assim formar um equipe equilibrada com a demanda do projeto	O processo de avaliação de desempenho do colaborador identifica as habilidades que os indivíduos precisam desenvolver e, devido a pactuação desses critérios no início do projeto, há uma reflexão sobre essas condutas constantemente, apresentando as evidências para a pontuação das competências, o que facilita os <i>feedbacks</i> , além da compreensão de certos conflitos determinados por atitudes oriundas do perfil do colaborador, possível de ser identificado nas análises propostas pela ferramenta. A partir da avaliação de potencial, as equipes poderão ser formadas com perfis complementares a fim de buscar um equilíbrio na interação dos componentes da equipe e assim obter um resultado melhor no desenvolvimento do projeto.			

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competência é uma forma de identificar mensurar os conhecimentos, habilidades, atitudes e entregas que os

colaboradores trazem para a organização, mesmo aplicados em ambientes públicos onde a motivação das pessoas divergem do meio privado, não sendo conveniente complementar por uma gestão de remuneração por competências. Quando bem definidos e claros os critérios de avaliação, todos os avaliados conseguem se focar no empenho a atingir as metas propostas e alinhadas com as estratégias da empresa.

Finalmente, destaca-se como limitação do estudo, o fato da ferramenta ser desenvolvida em *excel* e gerar um arquivo por avaliado, o que dificulta a formação de um banco de dados único que possa ser consultado e analisado de forma mais ágil. Para próximos estudos, é sugerido um aprimoramento na ferramenta em versão *access* por apresentar ótimos recursos de armazenamento e capacidade de informações e assim estruturar uma fonte de dados que facilite consultas, gráficos e outras análises, conforme o aumento das necessidades dos projetos.

6. REFERÊNCIAS

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades, (2013). *Guia para Modelo de Avaliação de Desempenho*. Disponível em:

<<http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiaavaliacao/guia.pdf>>.

Back, F. T. E. E. E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). *Modelo para apoiar a gestão de alocação de pessoas com base na demanda de conhecimento*. Revista Gestão e Projetos (GeP), São Paulo, v. 3, p 65-96, Mai/Ago.

Bahia, F. D., & Filho, J. R. F. (2010). *Análise de Critérios de sucesso em projetos de engenharia, suprimentos e construção (EPC)*. Revista Gestão e Projetos (GeP), São Paulo, v.1, n. 2, p 49-67, Jul/Dez.

Bergamini, C. W., & Beraldo, D. G. R. (1988). *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* In: Revista de Administração de Empresas da FGV, São Paulo, v. 41:1, p. 8-15, jan. / mar.

Brandão, H. P., & Borges-Aandrade, J. E. (2007). *Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência*. Revista de Administração Mackenzie, v. 8, n. 3, p. 32-49.

Cagle, R. B. (2005). *Your successful Project management career*. New York: Artmed.

Camões, M. R. S., Bergue, S. T., & Pantoja, M. J. (2010). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP.

Fernandes, B. R. (2013). *Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ferris, G.R., Munton, T.P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). *The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political, and relationship components*. Human Resource Management Review, v. 18, p. 146–163.

GASPARINI, Claudia. *As 10 competências mais raras entre os profissionais brasileiros*. Exame.com, out. 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/as-10-competencias-mais-raras-entre-profissionais-brasileiros/>.

Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gilbert, T. F. (1978). *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Grillo, A. N. (1981). *Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública*. Revista de Administração – USP. São Paulo, vol.17, n. 1, p. 24-35.

Guia PMBOK, (2013). *Um guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. Project Management Institute, 5 ed.

Hipólito, J. A., & Reis, G. G. (2002). *A avaliação como instrumento de gestão*. In: FLEURY, M. T. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Leme, R. (2012). *Avaliação de desempenho com foco em competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editoria.

Leyburne, S. (2007). *The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory*. Project Management Journal. Ed Mar, vol. 38, n. 1.

Marras, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 6 ed.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. (2010). *How Do Managers Use Performance Information?* Journal of Public Administration Research and Theory. Mar. 1.

Odelius, C. C. (2010). *Gestão do Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar* In: *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, v.1, p. 143-174.

PMI (Project Management Institute) (2013). *Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK*. 5ª edição, EUA.

Raj, P. P., Baumotte, A. C. T., Fonseca, D. P. D., & Silva, L. H. C. M. (2006). *Gerenciamento de pessoas em projetos* (1 ed). Rio de Janeiro: FGV.

Salaman, G. (2005). *Understanding Business: Organizations*. Ed. Routledge, cap.1, p 18.

Santini, C. B. (2012). *Proposta de avaliação de recursos humanos em projetos de TI em ambiente gerenciado por SCRUM* (Dissertação de especialização). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Santos, L. A., & Cardoso, R. L. S. (2002). *Sistema de remuneração baseada em desempenho no governo federal do Brasil: o caso dos gestores governamentais*. VII Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para o Desenvolvimento – CLAD

Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina*. São Paulo: Best-Seller.

Trentim, M. H. (2014). *Gerenciamento de Recursos Humanos em Projetos*. Disponível em: <http://blog.mundopm.com.br/2014/03/20/gerenciamento-de-recursos-humanos-em-projetos>

Van Dooren, W. (2008). *Nothing new under the sun? Change and continuity in twentieth century performance movements*. In *Performance information in the public sector: How it is used*, eds. Steven Van de Walle and Wouter Van Dooren, 11–23. Houndmills, UK: Palgrave.

Vonk, R. (1998). *Effects of behavioral causes and consequences on person judgments*. *Personality & Social Psychology Bulletin* v. 24, n. 10, p. 1.065-1.075.

Vonk, R., & Konst, D. (2003). *Effects of behavioral causes and consequence on perceived competence of leaders and subordinates*. *Journal of Applied Social Psychology* v. 33, n. 8, p. 1.684-1.692.

7. APÊNDICE

(<https://drive.google.com/drive/folders/0B9kWIZ7G3juQSGt3MHJaRC14REk>)