



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS FLORIANÓPOLIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO

ARIANE ESPÍNDOLA

Desempenho competente:

fatores bidirecionais e multiníveis para a avaliação do desempenho competente no
trabalho

Florianópolis, SC
2024

Ariane Espíndola

Desempenho competente:

fatores bidirecionais e multiníveis para a avaliação do desempenho competente no trabalho

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Orientadora: Prof.a Patrícia de Sá Freire, Dr.(a)
Coorientadora interna: Prof.a Solange Maria da Silva Dr.(a)

Florianópolis

2024

Espíndola, Ariane

Desempenho competente : fatores bidirecionais e multiníveis para a avaliação do desempenho competente no trabalho / Ariane Espíndola ; orientadora, Patrícia de Sá Freire, coorientadora, Solange Maria da Silva, 2024.

170 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. desempenho competente. 3. desenvolvimento humano e organizacional. 4. gestão de pessoas. 5. avaliação de desempenho. I. Freire, Patrícia de Sá. II. Silva, Solange Maria da. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Ariane Espíndola

Desempenho competente:

fatores bidirecionais e multiníveis para a avaliação do desempenho competente no trabalho

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 31 de Julho de 2024 pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Denilson Sell, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Isabela Regina Fornari Muller, Dr.(a)

Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof.(a) Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.(a)

Universidade Federal da Fronteira Sul

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco Dr.
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof.(a) Patrícia de Sá Freire Dr.(a)
Orientadora

Florianópolis, 2024

Dedico este trabalho à Dra. Patrícia de Sá Freire, por iluminar o caminho,
e à família, por caminhar ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

A jornada para a conclusão desta dissertação de mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento foi um percurso repleto de desafios, aprendizados e momentos marcantes. A superação de cada obstáculo e a celebração de cada conquista foram possíveis graças ao apoio incondicional e à orientação sábia de diversas pessoas, às quais gostaria de expressar minha mais sincera gratidão.

Em primeiro lugar, minha profunda admiração e agradecimento à Dra. Patrícia de Sá Freire, cuja expertise, dedicação e orientação foram fundamentais em cada etapa deste processo. Sua capacidade de guiar com maestria, incentivar a busca por excelência e proporcionar um ambiente de aprendizado estimulante foram essenciais para o desenvolvimento e aprimoramento deste trabalho. Sua contribuição transcende o papel de orientadora acadêmica, tornando-se além disso mentora de vida, graças à sua generosidade, compreensão e empatia, que foram e seguem sendo fontes de inspiração, acolhimento e motivação constantes.

Não posso deixar de expressar minha gratidão ao meu esposo, Laudifer, companheiro de vida, que compartilhou comigo as alegrias e os desafios dessa jornada. Seu amor e apoio foram fundamentais para que eu persistisse nos momentos de cansaço. Agradeço ao meu filho Eduardo, que chegou em nossas vidas em meio ao mestrado, e mesmo antes de nascer, esteve junto comigo sendo a grande motivação para que eu concluísse esta etapa e alcançasse este importante marco em minha vida acadêmica e profissional.

Aos meus familiares e amigos, que sempre acreditaram em meu potencial e me apoiaram de maneiras incontáveis, meu sincero agradecimento. Seu amor e encorajamento foram a base sólida sobre a qual pude construir meus sonhos e aspirações. Cada palavra de incentivo, cada gesto de apoio, cada momento de cuidado compartilhado, foram peças chave para que eu mantivesse o foco e a determinação em minha jornada.

Esta dissertação é um tributo a todos vocês, que estiveram ao meu lado, oferecendo luz nos momentos de incerteza e celebrando cada passo em direção a este objetivo. Que este trabalho possa refletir o conhecimento adquirido, o amor, a dedicação e a colaboração de cada um de vocês, que foram essenciais para a realização deste sonho.

Mas o que honra a alma racional universal e social não direciona seu olhar a nenhuma das demais coisas, e diante de tudo, procure conservar sua alma à disposição e movimento em acordo com a razão e o bem comum, e colabore com seu semelhante para alcançar esse objetivo. (AURÉLIO-MARCO, 2011, p. 36)¹

¹Meditações / Marco Aurélio

RESUMO

O desempenho competente envolve aspectos internos e externos ao indivíduo e, devido à complexidade de sua avaliação, o termo foi, por anos, marginalizado pela área de gestão de pessoas. Tradicionalmente, o desempenho era medido sem considerar a influência da equipe e da organização, focando apenas no indivíduo. Entretanto, com o aumento da competitividade e a urgência por talentos que contribuam para vantagens competitivas, o interesse no termo ressurgiu, exigindo a sua ressignificação como um conceito contextual, bidirecional e multinível. A partir desta situação problema, este estudo tem como objetivo geral propor os fatores bidirecionais e multiníveis para avaliação do DCH nas organizações. Para atingir esse objetivo, a pesquisa seguiu uma abordagem teórica, abrangendo uma revisão sistematizada integrativa dos termos competência, desempenho e desempenho competente. Foram identificadas lacunas nos modelos de avaliação de desempenho competente humano (DCH) propostos pela literatura. Além disso, foram analisados estudos seminais, identificadas categorias de análise e descritos pressupostos teóricos do desempenho competente humano, culminando na proposição de fatores observáveis para a prática organizacional. Os resultados indicam uma compreensão multidisciplinar e histórica do desempenho competente, como um constructo bidirecional e multinível, e destacam os fatores que impactam sua avaliação em organizações. A partir dos resultados da pesquisa, foi possível contribuir com a ressignificação do constructo desempenho competente assumindo a definição de ser um conjunto de resultados efetivos, constantes e contínuos, de uma estrutura de conhecimentos e de autoconceito, gerada a partir da interação bidirecional de fatores individuais e contextuais, facilitadores da aplicação da aprendizagem multinível para impacto às práticas, estratégia e cultura organizacional. Concluindo inclusive que, o desempenho competente é processado por meio da mudança cognitiva contínua necessária à integração do conhecimento já adquirido nas primeiras experiências, com as novas competências exigidas. Destacam-se três contribuições deste trabalho para o avanço do conhecimento científico e organizacional: a validação da ressignificação contemporânea do constructo desempenho competente; os dezoito fatores do desempenho competente observáveis na prática do trabalho validados em campo com profissionais de gestão de pessoas e; a integração de teorias e práticas sobre o tema, oferecendo uma nova perspectiva para a criação de modelos de avaliação de desempenho, o que pode auxiliar gestores e profissionais na melhoria contínua e no desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: desempenho; competência; desempenho competente; gestão de pessoas; desenvolvimento humano; desenvolvimento organizacional; avaliação de desempenho; bidirecional; multinível.

ABSTRACT

Competent performance involves both internal and external aspects of the individual, and due to the complexity of its evaluation, the term has been marginalized by the field of people management for years. Traditionally, performance was measured without considering the influence of the team and the organization, focusing solely on the individual. However, with the increase in competitiveness and the urgency for talents that contribute to competitive advantages, interest in the term has resurfaced, requiring its redefinition as a contextual, bidirectional, and multilevel concept. From this problem situation, this study has the general objective of developing the state of the art on the term competent performance, redefining it as a bidirectional and multilevel construct. To achieve this objective, the research followed a theoretical approach, encompassing a systematic integrative review of the term's competence, performance, and competent performance. Gaps were identified in the proposed models for evaluating human competent performance (HCP) in the literature. Additionally, seminal studies were analyzed, categories of analysis were identified, and theoretical assumptions of human competent performance were described, culminating in the proposition of observable factors for organizational practice. The results indicate a multidisciplinary and historical understanding of competent performance as a bidirectional and multilevel construct and highlight the factors that impact its evaluation in organizations. From the research results, it was possible to contribute to the redefinition of the competent performance construct by assuming its definition as a set of effective, constant, and continuous results from a structure of knowledge and self-concept, generated from the bidirectional interaction of individual and contextual factors, facilitating the application of multilevel learning to impact organizational practices, strategy, and culture. It concludes that competent performance is processed through the continuous cognitive change necessary to integrate knowledge already acquired in early experiences with the new competencies required. Three contributions of this work to the advancement of scientific and organizational knowledge stand out: the validation of the contemporary redefinition of the competent performance construct; the eighteen observable factors of competent performance in work practice validated in the field with human resource management professionals; and the integration of theories and practices on the topic, offering a new perspective for the creation of performance evaluation models, which can assist managers and professionals in continuous improvement and organizational development.

Keywords: performance; competence; competent performance; people management; human and organizational development; bidirectional; multilevel.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Número de inscrições.....	75
Figura 2 - Número de visualizações.	75
Figura 3 - Registro da live transmitida em 19 de janeiro de 2024.	76
Figura 4 - Participantes presenciais no evento na Sede do Google.	77
Figura 5 - Análise da publicação - Tamanho da empresa dos visualizadores.....	78
Figura 6 - Análise da publicação - Localidades da empresa dos visualizadores.....	79
Figura 7 - Análise da publicação - Setores da empresa dos visualizadores.....	80
Figura 8 - Nuvem de Palavras - Palavras-Chave do Autor.....	163
Figura 9 - Nuvem de Palavras – Resumos.....	163
Figura 10 - Nuvem de Palavras - Palavras-Chave para Indexação.	164
Figura 11 - Nuvem de Palavras – Títulos.	164

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teses e dissertações do PPGEGC/UFSC com tema aderente.....	27
Quadro 2 - Categorias de análise sobre Desempenho Competente.....	53
Quadro 3 - Macro etapas de condução da pesquisa.	58
Quadro 4 - Síntese dos fatores adaptados para verificação em campo.	65
Quadro 5 - Instrumento de pesquisa utilizado para validação externa.	69
Quadro 6 - Pressupostos teóricos para avaliação do Desempenho Competente.	87
Quadro 7 - Dúvidas de campo sobre a definição de Desempenho Competente.....	92
Quadro 8 - Sugestões de campo de alterações na definição de DC.	94
Quadro 9 - Validação da necessidade de avaliação dos fatores internos	95
Quadro 10 - Sugestões de campo de alteração na descrição de fatores internos. ...	98
Quadro 11 - Novos fatores internos sugeridos pelo campo.....	102
Quadro 12 - Validação da necessidade de avaliação dos fatores externos.	105
Quadro 13 - Sugestões de campo de alteração na descrição de fatores externos.	108
Quadro 14 - Validação da necessidade de avaliação dos fatores multiníveis	114
Quadro 15 - Sugestões de campo alteração na descrição de fatores multiníveis. ...	117
Quadro 16 - Fatores consolidados pelo campo com 100% de consenso.	123
Quadro 17 - Fatores em validação com sugestão de alteração.	124
Quadro 18 - Fatores resistentes sem consenso sobre necessidade de avaliação..	125
Quadro 19 - Revisão de campo dos fatores teóricos.....	125
Quadro 20 - Fatores do DCH na prática do trabalho.	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios de seleção e exclusão dos estudos sobre DCH.	60
Tabela 2 - Desempenho da publicação no LinkedIn para convite à pesquisa.	78
Tabela 3 - Análise da necessidade de avaliação dos fatores internos.	97
Tabela 4 - Empresas que já avaliam os fatores internos DC propostos.	100
Tabela 5 - Forma de avaliação dos fatores internos DC propostos.	101
Tabela 6 - Análise da necessidade de avaliação dos fatores Externos.	106
Tabela 7 - Empresas que já avaliam os fatores externos DC propostos.	111
Tabela 8 - Forma de avaliação dos fatores externos DC propostos.	112
Tabela 9 - Análise da necessidade de avaliação dos fatores multiníveis.	116
Tabela 10 - Empresas que já avaliam os fatores multiníveis DC propostos.	119
Tabela 11 - Forma de avaliação dos fatores multiníveis DC propostos.	120
Tabela 12 - Autores mais citados entre os 277 documentos.	165
Tabela 13 - Publicação mais antiga na amostra de 277 documentos.	167
Tabela 14 - Publicações com Assessment, Evaluation ou Appraisal no título.	168
Tabela 15 - Critérios de busca, seleção e exclusão sobre avaliação do DCH.	171

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Publicações ao longo dos anos sobre competência.....	30
Gráfico 2 - Multidisciplinaridade sobre o termo competência.....	30
Gráfico 3 - Multidisciplinaridade sobre o termo desempenho.....	33
Gráfico 4 - Publicações ao longo dos anos sobre DC.....	38
Gráfico 5 - Multidisciplinaridade sobre o termo desempenho competente.....	39
Gráfico 6 - Cidade sede das empresas participantes.....	81
Gráfico 7 - Abrangência de atuação das empresas participantes.....	81
Gráfico 8 - Número de colaboradores das empresas participantes.....	82
Gráfico 9 - Nível do cargo (liderança ou não) dos participantes.....	82
Gráfico 10 - Área de atuação dos participantes.....	83
Gráfico 11 - Questionário aplicado - Empresa já aplica avaliação do DCH.....	89
Gráfico 12 - Questionário aplicado - Efetividade da Avaliação DCH.....	90
Gráfico 13 - Questionário aplicado - Compreensão do conceito de DCH.....	91
Gráfico 14 - Questionário aplicado - Dúvidas sobre o conceito DCH.....	91
Gráfico 15 - Questionário aplicado - Sugestões sobre a definição de DCH.....	93
Gráfico 16 - Questionário aplicado - Sugestões para fatores internos.....	98
Gráfico 17 - Questionário aplicado - Sugestões para fatores externos.....	108
Gráfico 18 - Questionário aplicado - Sugestões para fatores multiníveis.....	117
Gráfico 19 - Evolução de publicações por ano.....	158
Gráfico 20 - Produtividade por autor.....	159
Gráfico 21 - Publicações por patrocinador.....	160
Gráfico 22 - Publicações por Instituição.....	160
Gráfico 23 - Multidisciplinaridade de Publicações por área.....	161
Gráfico 24 - Publicações por tipo.....	162
Gráfico 25 - Publicações por país.....	162

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
DC	Desempenho Competente
DCH	Desempenho Competente Humano
DCO	Desempenho Competente Organizacional
DCP	Desempenho Competente de Pessoas
DCT	Desempenho Competente Tecnológico
DCV	Desempenho Competente de Vulnerabilidade
EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento
LAB ENGIN	Laboratório Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	16
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.3.1	Objetivo geral	19
1.3.2	Objetivos específicos	19
1.4	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	19
1.5	DELIMITAÇÃO	23
1.6	ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PPGE GC	24
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	28
2	REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1	MULTIDISCIPLINARIDADE DOS ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIA, DESEMPENHO E DESEMPENHO COMPETENTE.	29
2.1.1	Competência, revisão do termo	29
2.1.2	Desempenho, revisão dos estudos seminais	33
2.1.3	Desempenho Competente, revisão dos estudos seminais	38
2.1.4	Revisão do termo Desempenho Competente	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1	ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO	58
3.2	O CAMPO E OS SUJEITOS DE PESQUISA.....	61
3.2.1	Verificação prévia	62
3.2.2	Verificação interna	63
3.2.3	Verificação externa	63
4	FATORES – RESULTADO DA REVISÃO INTEGRATIVA	83
5	FATORES – VERIFICAÇÃO EM CAMPO	89
5.1	Verificação dos Fatores Internos.....	95
5.2	Verificação dos Fatores Externos.....	104
5.3	Verificação dos Fatores Multiníveis.....	113
6	RESULTADOS DA VERIFICAÇÃO DE CONSISTÊNCIA	121
7	FATORES DO DCH OBSERVÁVEIS NA PRÁTICA DO TRABALHO	135
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
	REFERÊNCIAS	144

APÊNDICES.....	158
APENDICE A – Procedimentos para justificativa.....	158

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação abrange o estudo envolvendo profissionais da área de gestão de pessoas, de empresas nacionais e multinacionais, realizado com o intuito de verificar a consistência dos fatores apresentados pela literatura e que devem ser considerados para avaliar o desempenho competente humano nas organizações. A partir da revisão teórica da literatura, buscou-se identificar os pressupostos fundamentais que devem ser considerados na avaliação do desempenho competente humano no âmbito organizacional. Com a etapa de identificação dos pressupostos teóricos concluída, a pesquisa buscou fazer a verificação da consistência em campo junto a profissionais da área de gestão de pessoas, quanto a aceitação destes fatores, para que possam na prática contribuir com o desenvolvimento humano e organizacional em empresas de diferentes segmentos de atuação.

Este capítulo aborda uma visão geral do contexto e da problemática que orientaram e motivaram esta pesquisa, além da formulação dos objetivos gerais e específicos. Exploram-se igualmente as razões que fundamentam a relevância do estudo, sua especificação e conexão com o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC). A estrutura da dissertação é apresentada ao final. Na próxima seção apresenta-se a contextualização desta pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Freire, Espíndola e Silva (2024), em publicação da pesquisadora com as coautoras, o **desempenho competente** envolve aspectos internos ao indivíduo e externos a ele, como, por exemplo, o desempenho da equipe, os direcionadores estratégicos e as características da cultura organizacional. Este termo, por alguns anos, foi deixado de lado pela área de gestão de pessoas devido à complexidade de sua avaliação. Tradicionalmente, como prática usual no mercado de trabalho, a atuação das pessoas ainda vem sendo medida frente à sua prática, de maneira a monitorar o nível de alinhamento de seu desempenho com os resultados esperados pela atividade na qual elas estejam envolvidas, sem considerar necessariamente, a influência da equipe e da organização sobre seu desempenho, seja ele competente ou incompetente.

A ideia de que o desempenho competente poderia ser influenciado pelas ações educativas é presente na literatura encontrada, bem como o reconhecimento de que em si, é intrínseco ao indivíduo. Um dos pontos de concordância se refere ao impacto do conhecimento e da aprendizagem para o desempenho competente do indivíduo (Vallis, Shaw, & McCabe, 1988) e que, para haver um desempenho competente em tomadas de decisão, o indivíduo deveria ser capaz de vincular habilidades específicas ao modelo teórico que embasou a sua especialidade. Ou seja, o desempenho competente não pode ser aferido pela percepção de quem não tem o domínio sobre a competência (Lyons, Falkenbach & Cerra, 1981).

Entretanto, desde a década de 90 e, principalmente, adentrando os anos 2000, com o aumento da competitividade global e a consequente busca por talentos humanos que contribuíssem com a criação de vantagens competitivas para a organização, o interesse sobre o termo aumentou exponencialmente, tanto pelas organizações quanto pela academia, sendo que, desta vez, “tomando deliberadamente a perspectiva de que o desempenho competente em si não é individual, mas contextual” (Teunissen et al., 2021, p.2).

A complexidade de compreender o desempenho competente como um resultado **bidirecional**, ou seja, a partir dos fatores internos ao indivíduo e externos a ele – por conta da influência do contexto, bem como um resultado **multinível**, que considera os resultados individuais, das equipes e da própria organização, invoca estudos mais aprofundados sobre o termo DC, pois nesta perspectiva, corrobora-se que se trata de um movimento dialético, moldado pela cultura, sobre o que é uma performance competente (com resultados reais do indivíduo) e uma competência performática (em atendimento às expectativas externas). Ainda, reconhece-se que “todo desempenho marca um espaço temporal único que, no entanto, contém traços de outros desempenhos, agora ausentes” (Diamond, 1996, p.1, *apud* Eicher-catt, 2004, p. 32).

Eicher-Catt (2004, p. 76), baseando-se em Bateson (1972), afirma que, “mesmo que eu permaneça altamente vigilante à minha tarefa de desconstruir os sistemas de signos que os papéis e situações sociais representam, eu facilmente fico enredada nas regras [culturais]”. “A que públicos estou me dirigindo e em que condições falo? Que tipo de papel é exigido de mim? O que minhas ações comunicativas [...] representam para os outros e para mim mesma?”.

Pelo olhar acadêmico, o termo desempenho competente trata diretamente de dois construtos intrinsecamente multidisciplinares e não claramente definidos pela literatura – competência e desempenho. Para citar apenas uma das definições basilares, vinda da área de conhecimento da psicologia organizacional, que compreende o termo como o resultado do treinamento (Strebler *et al.*, 1997), ou seja, a capacidade do indivíduo de, após o treinamento, realizar suas tarefas com competência. Por outro lado, as definições mais contemporâneas, advindas da gestão do conhecimento, tratam o termo como “um conjunto de resultados constantes e contínuos, de impactos qualitativo e quantitativo às tarefas e às estratégias, em múltiplos níveis organizacionais” (Freire *et al.*, 2021, p.28).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Identifica-se que, mais do que a evolução das discussões e conceitualizações, desde a década de 70, variadas áreas têm alertado sobre a superficialidade das publicações e “sobre as confusões em torno do conceito de competência e conhecimento-como-competência” (Nelson, 1978, p. 339). E, ainda, vem se mantendo discussões teóricas sobre o desempenho competente ser, ou não ser, dependente do contexto, além das competências estritamente individuais. Nelson (1978) destaca que, principalmente entre as áreas da linguística, da psicologia teórica e da filosofia cognitiva (ou mental), estas discussões não têm definido o conceito, e este pouco tem sido abordado pela administração e, especificamente a gestão de pessoas, de maneira a viabilizar a sua aplicação.

Assim, pela falta de consenso da literatura sobre o termo, a resistência à sua aplicação nas organizações continua vigente, mesmo estas tendo interesse em sua mensuração. Desta forma, surge a questão inicial de pesquisa que deu origem a este estudo: **Quais os panoramas histórico, contextual e teórico sobre o termo desempenho competente, a serem considerados para a sua compreensão e ressignificação como uma construção bidirecional e multinível?**

Para responder a esta pergunta inicial, foi necessário um mergulho na literatura científica sobre o termo, a partir de uma revisão sistematizada integrativa, para mapear a multidisciplinaridade dos estudos, as diferentes categorias de análise sobre os termos competência e desempenho, que compõem o constructo

"desempenho competente", bem como identificar os pressupostos teóricos sobre o constructo desempenho competente, levando-se em consideração os fatores bidirecionais (internos e externos ao indivíduo) e os resultados multiníveis (indivíduo, equipe e organização) e que deveriam ser considerados para viabilizar a sua avaliação em contextos organizacionais.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

Para empreender esta investigação, formulou-se como objetivo geral desta pesquisa: **Propor os fatores bidirecionais e multiníveis para avaliação do DCH nas organizações.**

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral esperado, faz-se necessário estabelecer uma trajetória de pesquisa determinada pelos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar potenciais lacunas nos modelos de avaliação de Desempenho Competente Humano (DCH) propostos pela literatura;
2. Identificar as categorias de análise do termo desempenho competente;
3. Descrever os pressupostos teóricos do desempenho competente humano;
4. Verificar a consistência dos fatores contextuais, bidirecionais e multiníveis do DCH a serem observados na prática do trabalho.

Na próxima seção apresenta-se a justificativa deste estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

De Montbrun et al. (2016) discutem a avaliação do desempenho, defendendo o desenvolvimento de métodos objetivos para avaliar a competência. Essa abordagem visa estabelecer padrões de competência aplicáveis em diversas plataformas de

avaliação, reforçando a importância da objetividade e da padronização nas avaliações de desempenho. Complementarmente, Sukardi e Giatman (2017) analisam o desempenho utilizando a avaliação para informar o desenvolvimento de competências. Eles ressaltam como a avaliação contínua pode motivar e melhorar o desempenho organizacional, sugerindo um link direto entre avaliação e resultados práticos.

Por fim, corroborando com estes autores, Englert e Plimmer (2019) argumentam que a avaliação deve ser um processo sistemático e abrangente que mede a eficácia de programas e intervenções, e fornece dados essenciais para a melhoria contínua. Essa abordagem sugere uma visão mais dinâmica e adaptável da avaliação, destacando sua relevância em contextos de mudança rápida e necessidades diversificadas.

Essas abordagens compartilham uma visão comum da avaliação de desempenho como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento contínuo e a competência profissional. O diálogo entre essas perspectivas revela a riqueza e complexidade do conceito de avaliação de desempenho, destacando sua aplicabilidade em diversos contextos organizacionais e sua capacidade de adaptar-se às necessidades específicas de cada situação.

Entretanto, a conclusão da revisão realizada por esta pesquisadora, descrita no Apêndice A sobre a avaliação de desempenho, revela uma tendência clara: o sucesso na avaliação e desenvolvimento de competências profissionais depende essencialmente da interação entre autoconhecimento e adaptação contextual. A aplicação da teoria das múltiplas inteligências, conforme discutida por Matthews (1988), amplia o escopo da avaliação de desempenho ao reconhecer uma variedade de talentos e habilidades, ressaltando a importância de avaliações que vão além das capacidades cognitivas tradicionais. Esta perspectiva é reforçada por abordagens que valorizam a autoavaliação e a reflexão contínua, como as propostas por Marienau (1999) e Arthur (1995), que veem essas práticas como essenciais para o aprendizado ao longo da vida e para o aprimoramento contínuo do desempenho.

Além disso, os estudos de Proctor *et al.* (1998), bem como os de De Montbrun *et al.* (2016), destacam a importância de critérios objetivos e metodologias padronizadas na avaliação das competências técnicas e cognitivas, sugerindo que a

objetividade pode coexistir com avaliações adaptativas que consideram o contexto e a individualidade dos avaliados.

A análise sobre as descrições compartilhadas pelos autores sugere que a definição e a abordagem da avaliação de desempenho variam significativamente entre os contextos de aplicação, refletindo a complexidade e a natureza multifacetada deste conceito. A integração dessas visões destaca a complexidade da avaliação de desempenho, demonstrando que ela transcende a simples medição de competências técnicas ou critérios objetivos, para envolver considerações psicológicas, sociais e educacionais. A avaliação de desempenho, portanto, deve ser vista como um processo multifacetado que requer uma abordagem holística, adaptável às necessidades específicas de cada contexto e indivíduo.

Igualmente, observa-se que a convergência dessas abordagens sugere uma visão de avaliação de desempenho como uma ferramenta formativa e adaptativa, capaz de moldar e melhorar continuamente a prática profissional. Tal abordagem acomoda a diversidade de habilidades e contextos, e promove um ciclo virtuoso de aprendizado e desenvolvimento, alinhando-se à definição de desempenho competente proposta por Freire, Espíndola e Silva (2024), que enfatiza a interação entre fatores individuais e contextuais na aplicação efetiva da aprendizagem:

“um conjunto de resultados efetivos, constantes e contínuos, de uma estrutura de conhecimentos e de autoconceito, gerada a partir da interação bidirecional de fatores individuais e contextuais, facilitadores da aplicação da aprendizagem multinível para impacto às práticas, estratégia e cultura organizacional”.

Assim, evidencia-se que a literatura questiona os sistemas de avaliação de desempenho ora existentes e indica que para avaliar um desempenho verdadeiramente competente com impacto positivo ao contexto organizacional, é fundamental adotar uma abordagem holística e integrativa, que reconheça e valorize a complexidade do desempenho humano e suas múltiplas dimensões.

Todos esses modelos e técnicas, embora variados, compartilham a visão comum de que a avaliação do desempenho deve ser multidimensional, incorporando tanto fatores individuais quanto contextuais. Eles ressaltam a importância de considerar o autoconceito positivo, a interação bidirecional entre fatores internos e externos ao indivíduo e a estrutura de conhecimentos para promover um desempenho competente, aspectos essenciais conforme a definição de Freire, Espíndola e Silva

(2024). Essas abordagens, quando alinhadas, podem contribuir significativamente para o entendimento e promoção do desempenho competente em diferentes contextos organizacionais.

Também a justificativa deste estudo reside na necessidade de contribuir com o avanço do conhecimento científico sobre o desempenho competente humano nas organizações, de forma a suprir a lacuna de conhecimento identificada no que diz respeito à dificuldade de conhecer e implementar os fatores que devem ser avaliados para permitir o desenvolvimento e o desempenho competente humano e organizacional.

Além disso, a aplicação prática dos resultados desta pesquisa nas organizações preenche uma lacuna importante na literatura sobre o desempenho competente e fornece diretrizes essenciais para a implementação efetiva de sistemas de avaliação do DCH. A definição dos fatores bidirecionais e multiníveis propostos neste estudo oferece um modelo aplicável que permite às organizações alinhar suas estratégias de desenvolvimento de competências com os desafios dinâmicos do ambiente organizacional. Ao adotar uma abordagem que reconhece a interação contínua entre fatores individuais e contextuais, as organizações podem criar sistemas de avaliação mais precisos e relevantes, que medem o desempenho e fomentam o desenvolvimento contínuo e sustentável de seus colaboradores.

Enfim, a integração desses fatores observáveis na prática do trabalho pode transformar a maneira como as organizações conduzem suas avaliações de desempenho, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e adaptabilidade. Ao reconhecer e valorizar as múltiplas dimensões do desempenho competente, as empresas estarão mais preparadas para responder às exigências de um mercado em constante evolução, promovendo um ciclo virtuoso de desenvolvimento que beneficia tanto os indivíduos quanto a organização como um todo. Esta abordagem prática, derivada dos achados acadêmicos, tem o potencial de aprimorar o desempenho e impulsionar a inovação e a competitividade organizacional.

Na seção seguinte apresenta-se a delimitação da pesquisa.

1.5 DELIMITAÇÃO

A presente dissertação tem como foco a identificação dos fatores observáveis na prática do trabalho para a avaliação do DCH nas organizações. Considerando a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos delineados anteriormente, esse estudo irá propor, com base na teoria estudada e na verificação de consistência realizada em campo junto a profissionais da área de gestão de pessoas, os fatores do DCH, observáveis na prática do trabalho e que deveriam ser considerados para viabilizar a sua avaliação em contextos organizacionais. Nesse sentido, a pesquisa foi demarcada considerando as seguintes delimitações:

- a) **Objeto de Estudo:** O objeto de estudo restringe-se à aos fatores bidirecionais e multiníveis do termo desempenho competente humano nas organizações;
- b) **Variáveis:** As variáveis consideradas para o estudo incluem os fatores bidirecionais - internos e externos aos indivíduos, e os fatores multiníveis, com impacto à estratégia, cultura e resultados de pessoas, equipes e da própria organização;
- c) **Tempo, Espaço e Sujeitos de Pesquisa:** O estudo, para a etapa teórica da pesquisa, considera a literatura disponível para acesso nos bancos de dados Scopus e Web Of Science. Já para a parte de verificação de consistência em campo, está contextualizado no cenário contemporâneo das organizações brasileiras e multinacionais, considerando a acessibilidade de profissionais da área de gestão de pessoas, que tenham sido contactados através de redes sociais e digitais e demonstrado disponibilidade para aderir a etapa de verificação, desenhada para ser realizada através de formulário estruturado de perguntas. Ou seja, a verificação em campo, conta com a acessibilidade destes profissionais em contribuir com esta pesquisa.

Na próxima seção apresenta-se a aderência da pesquisa ao PPGECC.

1.6 ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PPGEGC

O Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) investiga e educa com foco na inter e transdisciplinaridade, e aborda perspectivas multidisciplinares para ampliar o entendimento e o desenvolvimento do conhecimento sobre seu objeto de estudo. O conhecimento é concebido pelo EGC tanto como processo quanto produto, emergindo da interação entre seres humanos e agentes não humanos, visando à criação de valor. Este valor pode manifestar-se em processos ou produtos, existindo na cognição humana ou em artefatos físicos, e apresentando-se em estados como tácito, implícito ou explícito, e em várias escalas, incluindo indivíduos, grupos, organizações, interorganizações, redes, regiões e países, conforme destacado por Pacheco, Tosta e Freire (2010) e Pacheco, Selig e Kern (2018).

A presente pesquisa está inserida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), com a linha de pesquisa em Gestão do conhecimento organizacional. A área de Gestão do Conhecimento define conhecimento como “processo e produto efetivado na relação entre pessoas e agentes não humanos para a geração de valor.” Esta área estuda as bases conceituais e metodológicas para implantação da gestão organizacional baseada no conhecimento. Portanto, visa à transformação dos conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos e organizacionais. Por meio da visão autopoiética, os conteúdos ministrados e as pesquisas realizadas enfocam o conhecimento organizacional, a economia, e o trabalhador do conhecimento. Deste modo, a área de Gestão do Conhecimento estimula a compreensão dos fatores determinantes nas transformações que estão ocorrendo na sociedade contemporânea como, por exemplo, a passagem da era industrial à era do conhecimento².

A pesquisadora é membra do ENGIN - O Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, composto por pesquisadores com experiência acadêmica e executiva. O ENGIN atua como ponte para o diálogo entre a academia e organizações públicas e privadas, facilitando a conexão entre teoria e prática e promovendo a

² <https://ppgegc.paginas.ufsc.br/areas-de-concentracao/#gc>

coprodução de conhecimento científico e tecnológico que resulta em inovação benéfica para a sociedade.

A metodologia do ENGIN compreende as organizações como um "Todo Inteligente", e adota uma perspectiva holística, cognitiva e colaborativa para diagnosticar, planejar estrategicamente e gerir. Além disso, o ENGIN e seus parceiros concentram-se em governança, gestão, conhecimento e integração, sempre com o objetivo de melhorar o desempenho competente das organizações brasileiras. Essa abordagem ajuda a otimizar a compreensão, diminuir a curva de aprendizagem e facilitar a implementação efetiva dos resultados em práticas organizacionais.

No Quadro 1, encontram-se as pesquisas de teses e dissertações realizadas pelo PPGE GC que tratam temas como desempenho competente, aprendizagem, universidade corporativa em rede, gestão do conhecimento, governança do conhecimento e da aprendizagem, desenvolvimento de competências e avaliação, somando 6 pesquisas, onde os principais constructos se relacionam de forma geral e ampla à gestão do conhecimento. É possível reconhecer a conexão das temáticas entre as 6 pesquisas realizadas nos últimos anos pelo laboratório ENGIN, e que estão destacadas no Quadro 1 com a presente dissertação.

Adicionalmente, destaca-se a contribuição da pesquisadora membra do EGC, Martins (2008), que em sua dissertação de mestrado em administração, enfatiza que a preocupação com o desempenho é a questão básica em estratégia. A autora menciona a definição de estratégia proposta por Barney (2002) sendo uma teoria de como competir com sucesso. E neste sentido, a forma mais comum de medir este sucesso é através da avaliação do desempenho financeiro. Porém, é necessário destacar que o estudo do desempenho das empresas não é uma tarefa simples, segundo March e Sutton (1997) que discutem estas dificuldades enfatizando a complexidade do tema e o desafio de estabelecer causalidade em um ambiente de dados imperfeitos e com múltiplas relações.

E como reforça Silva (2019), é importante compreender o processo de desempenho competente, o qual abrange condições externas e internas, os próprios CHAs, e as motivações dos colaboradores. O desempenho competente se aproxima de padrões ou atende a critérios de excelência organizacional, respeitando a aplicação com frequência e a longo prazo. Em síntese, para que o desempenho competente seja efetivado, é preciso reunir as condições ambientais, lacunas de

CHAs e motivações individuais. Tais elementos, se bem gerenciados, traduzem-se no desempenho competente.

E conforme argumenta Bresolin (2020), a aprendizagem implica em mudanças na capacidade, ou seja, na potencialidade para fazer algo, assim como na disposição, e na inclinação para o alto desempenho.

Neste contexto, Rizzatti (2020), alerta em sua tese que tanto a gestão do Conhecimento, como da Aprendizagem nas organizações têm seus processos ocorrendo somente no nível de gestão (tático e operacional), mas que necessitam e são dependentes de mecanismos de governança do conhecimento e da aprendizagem, para governar e processar no nível estratégico o conhecimento e a Aprendizagem Organizacional, a fim de melhorar o desempenho organizacional.

Neste sentido, Aires (2020) destaca quais ações as organizações devem implementar ao implantar uma estratégia de Trilhas de Aprendizagem para desenvolvimento de competências de seus trabalhadores, entre elas, especificar e disseminar os padrões de desempenho exigidos dos profissionais para um desempenho competente.

E ao que se refere à avaliação de desempenho, Derosa (2018), com base em uma pesquisa realizada por Freire et al. (2016), tendo uma amostra de 210 participantes entre clientes de uma empresa de consultoria em Educação Corporativa e membros da Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento, identificaram a avaliação de desempenho e de aprendizagem, como um dos cinco fatores prioritários para o sucesso de uma Universidade Corporativa.

Assim, conforme argumenta Marxreiter (2020), na construção de um novo processo em direção à educação do futuro, é válido lembrar que muitos não se encaixam no modelo tradicional de avaliação e que, cada vez mais, se está próximo de usar a autoavaliação como um perfil ideal de avaliação e individualização do aprendiz. Além disso, o atual momento vivenciado leva para uma educação pautada nas habilidades socioemocionais, na qual o modelo de avaliação tradicional não é mais possível, e, portanto, deve-se aplicar uma avaliação igualitária, na qual a individualização do aprendiz é algo primordial para favorecer a autonomia no processo de aprendizagem.

Esta pesquisa, portanto, contribuiu para o avanço do conhecimento científico do PPGECC e do laboratório ENGIN, visto que, analisando as recentes teses e

dissertações no PPGE GC, nota-se que esta dissertação avança sobre as pesquisas relacionadas ao construto desempenho competente, como mostra o Quadro 1.

Assim, evidencia-se que esta será a primeira pesquisa do PPGE GC, entre teses e dissertações, a tratar especificamente da avaliação do desempenho competente humano em contextos organizacionais, a partir da resignificação do termo como um constructo bidirecional e multinível.

Vale destacar que devido à intersecção desta pesquisa com múltiplas áreas de conhecimento em gestão de pessoas e desenvolvimento humano e organizacional, ela é essencialmente interdisciplinar e foca no objeto central de estudo do programa - o conhecimento e sua gestão - justamente uma das esferas de conhecimento abordadas no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGE GC), reforçando assim sua vinculação intrínseca com este programa de pós-graduação stricto sensu.

Quadro 1 - Teses e dissertações do PPGE GC/UFSC com tema aderente.

(continua)

Título	Palavra-chave	Nível	Autor/ano
Transferência de aprendizagem para o trabalho à luz do modelo kirkpatrick: processos de avaliação no programa de capacitação do hu/ufsc/ebserh	Avaliação; Capacitação; Educação Corporativa; Transferência de Aprendizagem.	Mestrado	DEROSA, FRANCINI MARTINS (2018)
Framework Ponte T.A.P: Gestão da curva de aprendizagem para efetivar a transferência de aprendizagem para a prática do trabalho em Sistemas de Educação Corporativa.	Transferência de aprendizagem para a prática do trabalho; Universidade Corporativa em Rede; Desempenho Competente; Curva de Aprendizagem	Doutorado	SILVA, TALITA CAETANO (2019)
Modelo Andragógico de Plano de Aula à Luz das Teorias da Aprendizagem Experiencial e Expansiva	Jovem adulto profissional; Plano de aula experiencial e expansivo; Ensinante; Aprendiz digital; Andragogia	Mestrado	BRESOLI, GRAZIELA GRANDO (2020)

(conclusão)

Título	Palavra-chave	Nível	Autor/ano
Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional	Gestão do Conhecimento; Aprendizagem Organizacional; Governança do Conhecimento; Governança da Aprendizagem	Doutorado	RIZZATTI, GISELLY (2020)
Desenvolvimento de Competências Gerais para a Sociedade em Transformação Digital: uma Trilha de Aprendizagem para profissionais do setor industrial	Transformação Digital; Indústria 4.0; Quarta Revolução Industrial; Competências Gerais; Desenvolvimento de Competências; Universidade Corporativa; Educação Corporativa.	Mestrado	AIRES, REGINA WUNDRACK DO AMARAL (2020)
Princípios, diretrizes e estratégias para a autoavaliação do aluno jovem dos anos finais da educação básica	Autoavaliação; Protagonismo do aluno jovem; Avaliação; Autoanálise; Papel do professor.	Mestrado	MARXREITE, VIVIAN LELY FASOLO (2020)

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Na próxima seção descreve-se a estrutura desta pesquisa e o percurso seguido para alcance dos objetivos e da resposta à questão de pesquisa delineada.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está estruturada em 8 seções. A primeira seção, que se configura nesta introdução. A segunda seção apresenta a revisão da literatura e descreve os resultados das análises bem como discorre sobre a multidisciplinaridade dos estudos seminais sobre os termos competência, desempenho e desempenho competente, identificando as categorias de análise sobre o termo DC. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos respeitados para a confiabilidade dos resultados alcançados. A quarta seção apresenta a lista de pressupostos identificados a partir dos resultados da revisão integrativa da literatura e análise do discurso. A quinta

seção apresenta a verificação em campo. A sexta seção apresenta os resultados da verificação de consistência. Na sequência, a sétima seção apresenta a consolidação dos fatores do DCH observáveis na prática do trabalho. Ao final deste estudo, na oitava seção, as contribuições e sugestões para trabalhos futuros são descritas como considerações finais, seguida das referências utilizadas e dos apêndices.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MULTIDISCIPLINARIDADE DOS ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIA, DESEMPENHO E DESEMPENHO COMPETENTE.

Ao analisar os estudos resultantes de busca sistemática, realizada em 2022 na maior base de dados internacional e interdisciplinar eletrônica - Scopus, foi possível identificar a linha do tempo do interesse crescente e exponencial da academia sobre os termos competência, desempenho e desempenho competente, como será descrito adiante nesta seção.

2.1.1 Competência, revisão do termo

Sobre o termo **competência**, nesta base, utilizando-se o descritor *competenc**, foram identificados 412.308 documentos, sendo 96% destes, publicados nos últimos 50 anos e, 86% nos anos 2000. Percebe-se, ainda, um crescimento exponencial em 2021, com 27.035 publicações, validando a percepção contextual de que os temas relacionados a competências têm demandado, cada vez mais, a atenção da academia e das organizações (Gráfico 1).

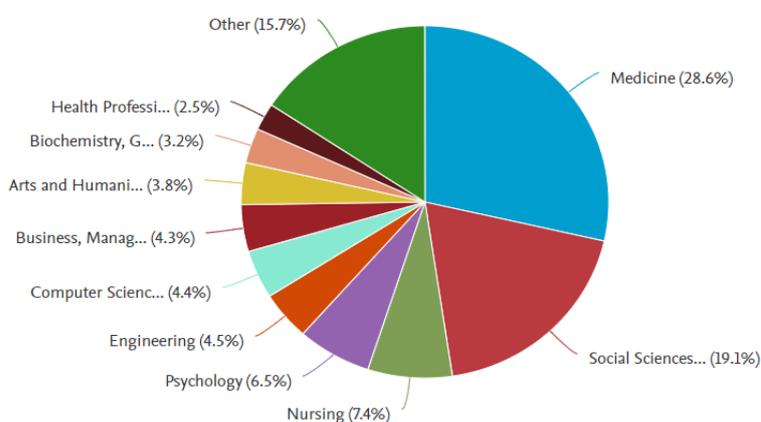
Gráfico 1 - Publicações ao longo dos anos sobre competência.



Fonte: Scopus (2022)

Quanto à multidisciplinaridade dos estudos sobre competência, do total identificado, 41,70% estão diretamente relacionadas à área da saúde, 33,7% à área de ciências humanas e sociais, 8,9% à área tecnológica e, por fim, 15,7% à outras diversas áreas (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Multidisciplinaridade sobre o termo competência.



Fonte: Scopus (2022)

Para identificar as categorias de análise, os resumos e estudos seminais foram lidos. Uma boa parte dos estudos se encontra entre aqueles que tratam de **competência de materiais**, como o primeiro estudo registrado nesta base, datado de 1827, do professor de química Dr. Hare, que estudou a **competência tecnológica** dos para-raios, refutando a ideia de que os metais são peculiarmente atrativos da eletricidade (Hare, 1827). Em 1849, foi publicado o primeiro documento da área da

psicologia, que apresenta os resultados de uma pesquisa do Dr. John Perceval sobre a **competência dos indivíduos** para pronunciar opiniões em casos de loucura (Perceval, 1849). Entre as publicações que inter-relacionam as áreas de **saúde e tecnológica**, destaca-se o segundo estudo encontrado na base de dados, datado de 1888, do Dr. Hamilton, que pretendeu testar a **competência** das válvulas do coração por meio do ar (Hamilton, 1888). Ainda nesta geração, em 1890, trazendo a visão da área da **educação**, confirma-se a multivisão para o uso do termo competências, na categoria **de pessoas**, com a publicação do *Sanitary institute* da Inglaterra sobre o exame para o certificado de competência para inspetor de “*nuisances*”.

Mais recentemente, na década de 90, esta multiplicidade de visões é constatada pelo pesquisador australiano Hoffmann (1999), ao identificar estes marcos multidisciplinares sobre o termo competência em seu estudo “*The meanings of competency*”, publicado em 1999.

Na **área de administração**, o termo competência é utilizado desde 1938 (Bishop, 1938), mas tornou-se conhecido após a publicação dos estudos de Boyatzis (1982), trazendo à tona o paradigma de gestão quanto ao “como os objetivos organizacionais deveriam ser alcançados por meio da melhoria do desempenho individual” (Hoffmann, 1999, p. 275). Com base neste paradigma, os gestores passaram a trabalhar competência “como uma ferramenta técnica para implementar a direção estratégica por meio das táticas de recrutamento, colocação, treinamento, avaliação, promoção, sistemas de recompensa e planejamento de pessoal” (Burgoyne, 1993, *apud* Hoffmann, 1999, p. 275).

A primeira aplicação do termo na **área de educação**, como visto, foi em 1890 (Sanitary Institute, 1890), mas Hoffmann (1999) aponta o estudo de Bowden e Masters (1993) como um marco da década de 90, visto ser uma pesquisa de campo sobre o comportamento de professores estagiários em sala de aula, e descrever que, para a área de educação, competência é o resultado da inter-relação entre a preparação para o trabalho, reconhecimento profissional e uma educação ampla. Sobre os estudos da **área da psicologia organizacional** para o termo competência, Hoffmann (1999, p. 275) afirma que os psicólogos Sternberg e Kolligian, em 1990, procuraram compreender o conceito como uma medida de habilidade do indivíduo para a tarefa e, ainda, “se o desempenho observável de uma pessoa representa seus traços ou capacidades subjacentes”.

Ao final da década de 90, novas definições surgem sobre o termo, principalmente pela incorporação de seu uso pelas organizações. Vale lembrar que foi nesta época que a gestão “de competência” começou a ser discutida e o modelo gestão “por competências” passou a ser implantado. Neste cenário, os pesquisadores do Reino Unido - Strebler *et al.* (1997, *apud* Hoffmann, 1999) identificaram, na época, dois significados diferentes para o termo, quando competência é utilizada no singular ou no plural. Neste estudo, eles discursam que, competência (no singular) se refere aos “comportamentos que um indivíduo precisa demonstrar” e “expressos como padrões mínimos de desempenho” (Strebler *et al.*, 1997, *apud* Hoffmann, 1999, p. 275). Já o termo “competências” (no plural), até aquela data, estava sendo utilizado para se referir ao significado expresso como padrões organizacionais.

Uma contribuição científica dos estudos de Hoffmann (1999, p. 276) refere-se às principais **escolas de definição do termo competência**, onde, em algumas destas, já fica explícita a sua inter-relação com o termo desempenho. A escola representada por Boam e Sparrow (1992) e Bowden e Masters (1993) define competência como “desempenho observável” ou como resultados de um treinamento dirigido à melhoria de tarefa específica (Strebler *et al.*, 1997). Uma segunda escola, que tem como representantes Rutherford (1995) e Hager *et al.* (1994), alinha o termo competência ao “padrão ou qualidade do resultado do desempenho da pessoa”. Por fim, uma terceira escola, seguida por Boyatzis (1982) e Sternberg e Kolligian (1990), que define o termo como os atributos subjacentes de uma pessoa”.

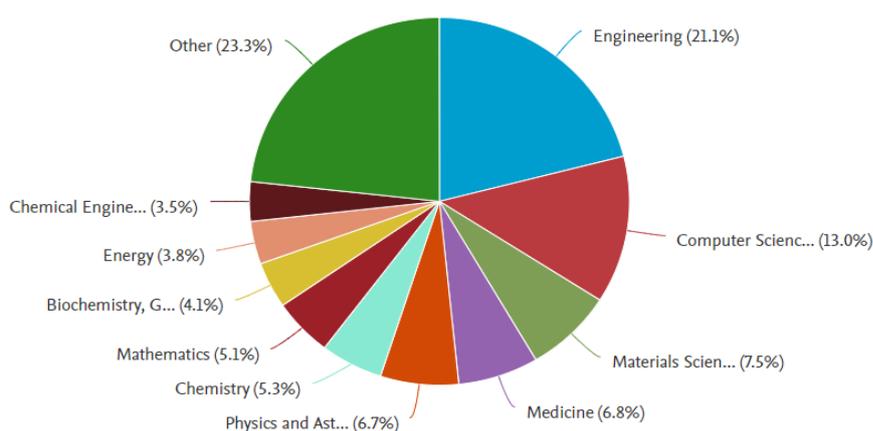
Da década de 90 até os anos 2020, utiliza-se mais de uma dessas definições para compreender o termo competência e ser possível a sua conceituação e observação. Em consequência, no Brasil, os estudos acadêmicos têm diferenciado (Dalmau & Tosta, 2009) a gestão “de competência” da gestão “por competências”, sendo a primeira a gestão dos comportamentos individuais, expressos como o desempenho de cada indivíduo em tarefas específicas e, a segunda, a gestão dos padrões de competências e desempenhos esperados por indivíduos, equipes e a própria organização, para o alcance das estratégias coletivas. Portanto, enquanto, naquela primeira fase, as abordagens de análise sobre competências eram intrínsecas ao indivíduo, a partir do conceito de gestão por competência, incluiu-se a perspectiva de análise multinível.

2.1.2 Desempenho, revisão dos estudos seminais

Sobre o termo **DESEMPENHO**, em uma busca dirigida ao termo performance (*performance, em inglês*), realizada no banco de dados eletrônico Scopus, foram encontrados mais de seis milhões de documentos, sendo que apenas 2% destes relacionam o termo com o termo competência. Em análise dos resultados da pesquisa sobre desempenho também é possível identificar o crescimento exponencial do interesse da academia sobre o termo, quando o primeiro estudo foi publicado em 1831 e, no ano de 2021, foram encontradas 524.805 publicações que tratam do termo no título, resumo ou palavras-chave.

Entretanto, diferentemente do panorama sobre o termo competência, os estudos sobre o termo desempenho apresentam uma predominância de interesse da área tecnológica, principalmente das engenharias (21,1%), ciências da computação (13%), ciências de materiais (7,5%) e suas aplicações na área da medicina (6,8%). Vale comentar que apenas 3,5% das publicações sobre o termo estão na área de negócios, administração e contabilidade, confirmando a percepção de Nelson (1978) sobre a falta de estudos mais aprofundados sobre a aplicação do termo (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Multidisciplinaridade sobre o termo desempenho.



Fonte: Scopus (2022)

Ao se realizar a análise da linha do tempo das publicações sobre o termo desempenho, identificou-se que o primeiro estudo foi publicado em 1831 (Kruger,1831) e, no ano de 2021, foram publicados mais do que quinhentos mil estudos que apontam o termo desempenho no título, palavras chave ou resumo. O

estudo de Kruger (1831), da área de saúde, fez uma crítica aos riscos e questionou o desempenho do procedimento médico chamado de litotricia, que consiste em romper os cálculos no rim, bexiga ou uretra através de ondas de choque. Na sequência, ainda em 1838 (Hall, 1838), é publicado mais um estudo na área de medicina, desta vez, discutindo o desempenho dos diagnósticos e tratamentos para as doenças do sistema nervoso. Em 1842, reforça-se o uso do termo na área da medicina com o estudo de Potter (1842), que discorre novamente sobre o procedimento litotricia. No ano de 1848, na mesma revista *Lancet* (nº 51), surgem mais três estudos que aplicam o termo desempenho, consolidando a sua aplicação para a área da saúde (Hall, 1848; Society of Apothecaries, 1848; Bryson, 1848).

Em 1839, entre os estudos registrados na base de dados Scopus, surge a primeira publicação, que trata do desempenho **tecnológico** do navio Arquimedes com hélice em parafuso. Com o tema *Relato da atuação do Screw-Ship Archimedes*, Strickland (1839, p. 1) registra a satisfação do autor, não somente com a aparência do navio, mas com o seu desempenho pela compactação de seus motores e hélice de parafuso, sentenciando que este “não deixa de ter grande interesse para a navegação a vapor”. Outros estudos seminais que aplicam o termo para o desempenho tecnológico são de Scoresby (1842), que apresenta o escopo para a construção de um telescópio para alto desempenho. E ainda, pode-se identificar um primeiro estudo, datado de 1881 (Isherwood, 1881), que relata experimentos realizados por um comitê da sociedade industrial, na cidade de Mulhouse, Alemanha, para determinar o **desempenho econômico** de uma máquina a vapor Corliss, com e sem encamisamento de haste.

Nova categoria de análise – **desempenho científico** - sobre o termo desempenho surge em 1883, com a publicação do ensaio *Promise and performance in Chinese science*³. O ensaio analisa o que é chamado de disparidade entre a promessa e o desempenho da ciência chinesa, ao identificar que a academia chinesa se especializou em listar e contabilizar os fenômenos naturais e não, propriamente, analisá-los e gerar conhecimentos novos a partir deles, não contribuindo com a evolução da sociedade daquele país.

³ *Promise and Performance in Chinese Science*. *Nature* 28, 417 (1883).
<https://doi.org/10.1038/028417a0>

Vale reportar que os estudos seminais aqui citados, não foram escritos na estrutura que, na atualidade, consideramos como científico, mas todos apresentam casos para estudos e conclusões, ao final. Entre estes seminais, um primeiro estudo que trata da melhoria do **desempenho humano** por meio da aprendizagem, pode ser considerado o publicado em 1892, na *The Lancet*, em Londres, de título *The Performance Of Classic Plays At Public Schools (1892)*⁴, que analisa os novos métodos de ensino linguístico e de linguagem. O autor concluiu que, além de alcançar o objetivo de valorização da língua antiga dos clássicos da literatura, há uma melhoria na performance. Outro classificado na categoria de **desempenho humano**, dentre a linha do tempo dos estudos seminais, é o estudo *The Memorizing of Piano Music for Performance* (Shinn, 1898, p.1), que traz a discussão sobre o desempenho do professor em promover a memorização do aluno quanto a diversos itens essenciais ao bom desempenho ao piano. O autor afirma que “todo professor competente de piano não deve sentir nenhum interesse leve ou passageiro” sobre o tema memorização. Ainda na categoria de **desempenho humano**, o estudo *A Fine Performance*⁵ (1901) relata o excelente desempenho dos oficiais médicos e padioleiros sul africanos, que “têm sido objeto de muitos elogios, bem-merecidos e, naturalmente, a oportunidade para a demonstração de tais qualidades, da mesma maneira, não surge com frequência na vida civil comum” (*A Fine Performance*, 1901, p. 38). O texto elenca características para este alto desempenho do corpo de trabalhadores das ambulâncias, como: voluntariado, esforço, coragem e gentileza. No estudo *Dangerous Performances*⁶ (1905), também sobre desempenho humano, é relatada a apresentação de um artista em um parque de Londres que, tragicamente, acaba em um acidente fatal. Na sequência de análises realizadas pelo estudo, ele traz duas conclusões, que valem ser mencionadas nesse trabalho, são elas: as pessoas se interessam pelo alto desempenho de outros e, o desempenho é o resultado de um extenso trabalho de rotina.

Entre os estudos seminais, pode-se identificar, na base de dados Scopus, o primeiro que trata de **desempenho em processo** – *Form vs. Performance in breeding* (Glover, 1905). Em sua conclusão, o autor afirma que “*Forma* significa a forma e a

⁴ s/nome. THE PERFORMANCE OF CLASSIC PLAYS AT PUBLIC SCHOOLS. *The Lancet*. Volume 140, Issue 3592, 2 July 1892, Pages 37-38. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(01\)97420-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(01)97420-3)

⁵ s/autor. *A Fine Performance*. 1901. *The Lancet*, 158(4062), pp. 38

⁶ s/autor. *Dangerous Performances*. 1905. *The Lancet* 165(4268), pp. 1664-1665

estrutura de qualquer coisa que lhe dê individualidade ou caráter distintivo. Desempenho é realização ou execução. Como a forma é o resultado da execução, não consigo ver por que essas duas palavras devem entrar em qualquer conflito” (Glover, 1905, p.150).

Na área de psicologia, entre os primeiros estudos que aparecem no levantamento bibliográfico sobre desempenho, vale apontar o estudo de Carpenter (1909) – “*Normal Performance in the tapping test*”. Neste estudo, fica claro o paradigma de que o alto desempenho é dependente de uma medida padrão pré-estabelecida e, para ser mensurado, deve-se, primeiramente, padronizar medidas para os fatores internos e externos ao indivíduo, definindo taxas máximas e mínimas aceitas para o desempenho humano relativos ao que se está tentando medir. O objetivo seria a medida de alto grau de precisão e responsividade, utilizando como referências taxas máximas ou mínimas aceitas como padrão de desempenho, com vistas a diminuir a sua variabilidade. Note-se, aqui, que o conceito bidirecional aparece associado à compreensão de desempenho, ao incorporar os aspectos internos e externos ao indivíduo na avaliação de desempenho humano.

Importante o esclarecimento que Hoffmann (1999, p. 276) traz quanto a isso. Ele esclarece que a escola representada por Boam e Sparrow (1992) e Bowden e Masters (1993) compreende competência como “desempenho observável”, descrevendo o desempenho dos indivíduos como “competências para serem executadas, observadas e avaliadas para obtenção do credenciamento como competente”. Já a segunda escola, como falado anteriormente, representada por Rutherford (1995) e Hager *et al.* (1994), alinha o termo competência ao padrão de qualidade de desempenho da pessoa. Nessa linha, Hoffmann (1999) esclarece que competência pode se referir ao padrão mínimo aceitável, ao padrão máximo desejado, ao padrão para incentivar mudanças por meio do processo de avaliação de desempenho, ou, inclusive, padrões para alinhamento de qualidade do desempenho da equipe e da coletividade.

Neste momento, percebe-se a relação direta entre os termos competência e desempenho, quando “o termo competência é definido dentro do contexto das metas gerais de desempenho organizacional, considerando os resultados multiníveis do indivíduo, da equipe e da organização, propriamente dita. Ou seja, competência significa que os padrões de desempenho estabelecidos foram, de fato, alcançados”

(Hoffmann, 1999, p.276). Entretanto, não se pode esquecer da terceira escola (Boyatzis, 1982; Sternberg & Kolligian, 1990), para a qual o termo competência está relacionado aos “atributos subjacentes de uma pessoa”, inter-relacionados aos fatores internos, como seus conhecimentos, habilidades e comportamento. Ou seja, para o indivíduo apresentar a competência necessária ao desempenho esperado (padrões de medida - saídas), será necessário desenvolver conhecimentos, habilidades e comportamentos (CHA - entrada).

Esta relação descrita por estudos da década de 90, já despontava em publicações da década de 40. No ano de 1942, surgem os primeiros estudos que inter-relacionam os termos desempenho e competência. O primeiro estudo registrado na plataforma Scopus sobre desempenho, relacionando seus estudos ao termo competência, data de 1942 (Simsarian & McLendon, 1942), ou seja, um século após a publicação dos primeiros estudos sobre os termos competência e desempenho, separadamente. Este estudo também aparece nos resultados das pesquisas realizadas sobre competência e desempenho competente, visto que este relaciona, em seu discurso, esses termos. Os autores tratam do comportamento alimentar de um bebê de três meses, perante o cronograma de auto demanda, por meio da análise da narrativa da mãe em diálogo com o pediatra. Os termos competência e desempenho são relacionados durante todo o estudo, a partir do pressuposto de que os fatores externos ao indivíduo influenciam positivamente o desempenho do indivíduo, se estes fatores respeitarem o ritmo do desenvolvimento de competências individuais. Os autores finalizam com a conclusão de que é “no desempenho comparativamente simples dos primeiros dias de vida, que a criança começa a desenvolver o condicionamento positivo e o senso de competência que reconhecemos como tão importantes para o sucesso posterior do indivíduo”.

De volta aos estudos sobre o termo desempenho na **categoria de Pessoas**, compreende-se, então, que se refere basicamente à medida dos resultados (saída) da competência da pessoa. Porém, desde Carpenter (1909), além de se levar em consideração os conhecimentos, habilidades e comportamentos adquiridos (entrada), reconhece-se o impacto dos fatores externos para o seu desenvolvimento e aplicação, influenciando, ao final, o desempenho competente.

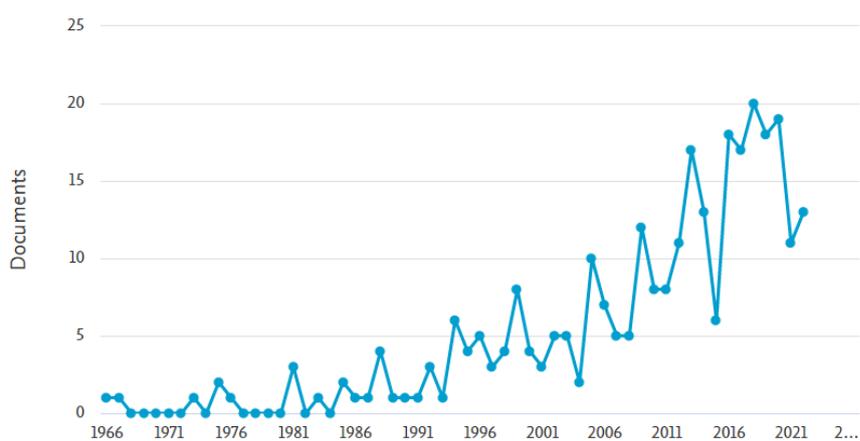
Enfim, Hoffmann (1999, p. 1) concluiu que, mesmo percebendo que houve evolução dos estudos sobre os termos competência e desempenho, “não há consenso

sobre o que é uma boa definição” e, ainda completa que, a “falta de clareza do termo pode ter produzido um nível de confusão entre aqueles que atualmente tentam desenvolver padrões baseados em competências para seus locais de trabalho, ou usando a abordagem para obter melhor desempenho”. Por causa disso, esta pesquisa pretende contribuir para este esclarecimento.

2.1.3 Desempenho Competente, revisão dos estudos seminais

Em análise dos resultados das pesquisas sobre desempenho competente, é possível identificar o movimento crescente do interesse da academia sobre o termo, refletindo o interesse já identificado pelos termos competência e desempenho, separadamente. Entretanto, conforme já observado por Freire, Silva e Espíndola (2022), é evidente a pouca atenção dada ao aprofundamento sobre o constructo desempenho competente, visto que, mesmo percebendo-se um movimento de crescente atenção, este é lento e a quantidade de publicações ainda é baixa, iniciando com a primeira publicação em 1966 e alcançando o volume de 19 publicações, em 2021 (Gráfico 4). Além disso, as autoras evidenciaram que não existe uma colaboração e uma estrutura social consolidada e sistêmica do campo em análise relacionado ao termo “Desempenho Competente” (Freire, Silva & Espíndola, 2022).

Gráfico 4 - Publicações ao longo dos anos sobre DC.

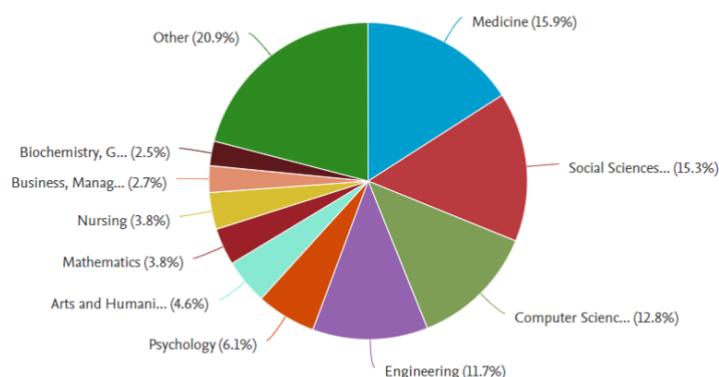


Fonte: Scopus (2022)

As 292 publicações resultantes do levantamento se distribuem entre múltiplas áreas, tendo a medicina (15,9%), as ciências sociais (15,3%), a computação (12,8%)

e a engenharia (11,7%), somadas, 55,7% do total, apresentando uma multidisciplinaridade mais explícita dos termos (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Multidisciplinaridade sobre o termo desempenho competente.



Fonte: Scopus (2022)

Sobre os estudos seminais, é interessante destacar que o primeiro estudo que aparece na base sobre o termo desempenho competente data de 1966, somando 135 anos após o primeiro que referencia o termo desempenho e 139 anos após o primeiro que trata de competência. Este estudo de Klug (1966) analisa o compartilhamento de conhecimentos e experiência entre consultores e sondadores de terrenos para a construção de poços de água, e o seu impacto para o desempenho competente do sondador que, por sua vez, beneficiará o resultado mútuo quanto à perfuração e construção. O autor afirma que “esses contatos podem ajudar o perfurador a obter desempenho total e, assim, melhorar a qualidade geral da perfuração e construção que ele realiza para o cliente” (Klug, 1966, p.1). O estudo publicado em 1967 por Zahn (1967) visou analisar onze diferentes instrumentos de avaliação como testes para previsão de desempenho competente, ou seja, se algum dos testes ou seus itens de teste poderiam prever o desempenho competente de consultores de desenvolvimento de comunidades rurais no Sudeste Asiático”. Durante a pesquisa empírica com dezessete estagiários em trabalho de desenvolvimento comunitário no Laos e no Vietnã, foram testados e entrevistados e, dois anos após, seus supervisores avaliaram seus desempenhos. Como resultado, “três dos onze instrumentos de teste separaram os mais bem-sucedidos dos menos bem-sucedidos. Estes três foram o teste de

Domínio de Conceitos de Terman, um Inventário de Conceitos Religiosos e um questionário geral sobre preferências, antecedentes e atitudes”.

Em 1973, surge o primeiro estudo com citações (04) registradas na Scopus sobre desempenho competente. É o estudo de Lambertsen *et al.* (1973), da área da saúde, que trata do desempenho competente do controle respiratório durante os testes de “possíveis influências da exposição aguda e sustentada a um meio respiratório de oxigênio e nitrogênio a 4 atm. de pressão ambiente”, concluindo que “não produziu efeitos deletérios relacionados ao controle respiratório em repouso ou em exercício”, analisando que, “no exercício, apesar da resistência respiratória elevada, o desempenho competente de trabalho vigoroso era prático, sem grandes deficiências nas trocas gasosas respiratórias”. Dois anos depois, em 1975, Bell (1975) realiza um estudo de título “Competition as a motivational incentive”, que resgata o termo desempenho competente, ao estudar o fenômeno da competição como potencial motivador para a promoção do desempenho competente dos clientes que recebem serviços de terapia ocupacional, comprovando a sua hipótese.

Entre os 292 estudos sobre desempenho competente, o primeiro que aparece na linha do tempo utilizando o termo no título, mesmo sem citações na Scopus, é o estudo de Dameron (1981) com o título “Certification, competence, recertification, and competent performance”, mas não foi conseguido acesso ao documento, tampouco ao resumo da obra. Entretanto, no mesmo ano, foi encontrado outro estudo na área da saúde que, mesmo não utilizando o termo no título, apresenta citações. Trata-se dos autores Lyons, Falkenbach e Cerra (1981), que relatam uma experiência de treinamento de enfermeiras para o cuidado de pacientes em casa, que não conseguiam administrar a nutrição parenteral domiciliar (HPN). Segundo os autores, “um programa abrangente de treinamento de enfermagem centrado no paciente foi projetado para ensinar um serviço de enfermagem privado à teoria e à prática do HPN”. Durante a experiência, a partir do Programa, o esperado era que cada enfermeiro atingiria, no mínimo, 80% no pós-teste teórico e demonstraria a atuação competente com alguns procedimentos, o que foi superado com êxito. O valor médio do pré-teste foi de 46%, enquanto o valor médio do pós-teste foi de 90%”, confirmando que ações educativas podem influenciar o desempenho competente do colaborador.

Dando continuidade aos estudos do termo desempenho competente e sua relação com as ações educativas, em 1983, Hoffman e Medsker (com 6 citações)

afirmam que, durante os programas de treinamento industrial, é “importante maximizar o aprendizado e transferir para o desempenho no trabalho, minimizando o tempo de aprendizado”. Em suas argumentações, as autoras se fundamentam nas ferramentas de análise da tarefa e de análise instrucional, descrevendo que a “análise de tarefas é uma ferramenta para entender e especificar o desempenho ou trabalho final desejado”, ou seja, o produto da análise de tarefas descreve o perfil do desempenho competente. Já a análise instrucional gera um mapa de aprendizagem, que descreve “o(s) tipo(s) de aprendizagem envolvidos na aquisição de uma nova capacidade de desempenho e a estrutura dessa aprendizagem em termos de componentes da habilidade e seus relacionamentos”. Em resumo, na visão dos autores, há diferenças, complementaridade e interdependência para o uso das duas ferramentas para o desempenho competente, ou seja, são necessárias as análises de tarefa e análise instrucional, onde a primeira gerará o perfil do desempenho competente e a segunda, o mapa de aprendizagem a ser cumprido para alcançar o desempenho competente esperado. Os autores concluem que, para as ações educativas se constituírem como ações eficazes e eficientes, é necessário o mapa de desempenho competente, e vice-versa.

Em 1988, os autores Haring e Kennedy (1988) aprofundaram os estudos sobre as ferramentas de análise da tarefa e de análise instrucional no contexto educacional. Neste estudo, identifica-se que a instrução analítica de tarefas tem origem em estudos da década de 1970, e os estudos de prática surgiram na década de 1980. Para estes autores, a ferramenta de análise da tarefa leva o pesquisador a quebrar a cadeia complexa de trabalho em unidades de comportamentos que, por sua vez, podem “ser ensinadas usando procedimentos instrucionais sistemáticos” como estudado por Gaylord-Ross (1982) e Gold (1976).

Entretanto, a definição das unidades de análise adequadas ao desempenho competente para as tarefas se constitui em um desafio, pois deve-se levar em consideração a natureza complexa dos dados gerados a partir de análises de tarefas. Como os autores explicam, uma tarefa, muitas vezes, se configura em uma atividade composta por micro tarefas que exigem múltiplas habilidades, “que diferem umas das outras em termos de topografia, complexidade das discriminações necessárias, dificuldade de resposta e valor de reforço intrínseco e extrínseco das respostas” (Haring & Kennedy, 1988, p. 207). Desta forma, como as etapas são diferentes entre

si, mas complementares em um contínuo, os sistemas de análise das tarefas, que calculam uma “porcentagem geral de etapas executadas corretamente para qualquer sessão” ou relatam o “número de etapas executadas corretamente”, cometem o erro de expressar “unidades derivadas de uma escala ordinal como uma escala linear de igual intervalo”.

Importante apontar que Haring e Kennedy (1988) desenvolveram quatro critérios para avaliar a adequação de unidades de análise para pesquisa analítica do comportamento, que devem ser respeitados quando elaborados os critérios para avaliação do desempenho competente, são eles:

(a) a unidade de análise preserva a análise da variação diária de desempenho, (b) a unidade de análise fornece um critério funcional de desempenho competente, (c) a unidade de análise permite uma análise de padrões de erro entre as respostas dentro da cadeia, e (d) a unidade de análise é um reflexo preciso da unidade de medida (Haring & Kennedy, 1988, p. 208).

Das seis soluções discutidas e analisadas pelos autores, apenas a integração da porcentagem correta da codificação de desempenho competente com a grade de análise de tarefas atendeu a todos os quatro critérios. O uso integrado destas duas soluções foi discutido, concluindo que o sistema de grade permite uma avaliação mais abrangente de quais etapas foram avaliadas dentro de uma linha de base e, as etapas não avaliadas devem ser assim indicadas. Sem a grade de análise das tarefas, corre-se o risco de os avaliadores considerarem todas as etapas erradas, caso um aluno venha a falhar em uma etapa inicial da análise da tarefa, mas se o indivíduo nunca teve a oportunidade de executar algumas das etapas, como o avaliador pode negar estas tarefas?

Ainda, como destaca Hoffmann (1999, p. 278), variados autores, na década de 90 (Masters & McCurry, 1990; Bowden & Masters, 1993; Boam & Sparrow, 1992; Silver, 1991; Rutherford, 1995), argumentavam que a principal razão para não mais trabalhar os padrões de tarefas, mas sim avançar para a “adoção de padrões de competência é que a observação direta é um meio de verificar o desempenho competente”.

Estudos da área da psicologia, que se seguiram a este de Haring e Kennedy (1988), realizados ao longo da década de 90 e início dos anos 2000, trouxeram a insegurança sobre o termo desempenho competente, ou seja, se há complexidade de

mensurar o desempenho competente a partir da análise das tarefas, como fazê-lo? Para esta resposta, algumas propostas foram levantadas.

Voltando ao ano de 1988, surge a publicação de Vallis, Shaw e McCabe (1988), que registraram suas contribuições aos estudos do termo desempenho competente a partir de sua pesquisa empírica no âmbito da psicoterapia clínica. Para os estudos que buscam compreender o termo desempenho, à luz da teoria da gestão do conhecimento, este estudo contribui para validar, mais uma vez, o impacto do conhecimento e da aprendizagem para o desempenho competente. O estudo investigou a “relação entre classificações de competência do terapeuta em um sistema de psicoterapia e classificações de desempenho do terapeuta menos dependentes de intervenções específicas da modalidade” (Vallis, Shaw & McCabe, 1988, p.1). Mantendo a visão já abordada por Lyons, Falkenbach e Cerra (1981) de que a avaliação do desempenho competente é dependente de avaliação externa de especialistas de domínio da competência, especialistas em terapia cognitiva e outros juízes independentes, ao julgarem a qualidade com que um grupo de terapeutas desempenharam as tarefas solicitadas. Houve contribuições para a área da saúde, quando o resultado denuncia que o desempenho altamente competente foi negativamente relacionado a erros no foco terapêutico, mas positivamente relacionado a erros de comunicação e, contribuições para os estudos sobre desempenho competente, ao evidenciar que, para haver um desempenho competente em tomadas de decisão, o indivíduo deve ser capaz de vincular habilidades específicas ao modelo teórico que embasa a especialidade.

Importante observar que, nesses documentos seminais, a perspectiva de análise ainda é essencialmente intrínseca ao indivíduo, sem incorporação da análise bidirecional ou multinível.

Para avançar nessa perspectiva, estudos mais recentes, como os de Freire *et al.* (2021; 2016), Freire, Silva e Silva (2021), Freire, Kempner-Moreira e Hott Jr. (2021), Silva e Freire (2019) e Fraga (2019), contextualizados a partir da gestão do conhecimento e da administração de pessoas sobre um cenário acelerado de mudanças, transformações e inovações organizacionais, fundamentam-se a partir das teorias de gestão estratégica de pessoas quanto à compreensão do desempenho competente como o resultado da aplicação das competências individuais e de equipes para o alcance das estratégias organizacionais e não mais nas micro tarefas de cada

peessoa. Surge então, a compreensão da importância dos resultados multiníveis do desempenho competente, não sendo percebido apenas como um resultado a ser alcançado no nível do indivíduo, mas seu impacto no nível de equipes e do todo organizacional.

Assim, novos estudos propõem a criação de um novo instrumento de análise, não mais a partir das etapas da tarefa funcional, mas a partir do conhecimento crítico (Fraga, 2019) essencial à estratégia organizacional. Para esta linha de pensamento mais contemporânea, a **análise do conhecimento crítico** é a ferramenta para entender e especificar as competências a serem transferidas para a prática social e do trabalho (Silva e Freire, 2019) necessárias ao desempenho competente multinível.

Ainda na perspectiva multinível, Freire *et al.* (2021, p.28) descrevem que o desempenho competente é “alcançado pela automotivação e competência enraizada e espontânea, para utilização autônoma em variadas situações, simples e complexas, denunciando a existência de conhecimentos tácitos e implícitos nas práticas e cultura organizacional”. Ou seja, parte do desempenho competente do indivíduo até o desempenho competente organizacional.

Sobre o termo Desempenho Competente, entre as 554 publicações (292 na Scopus e 262 na WOS) inicialmente recuperadas, apenas 13 destas apresentam o termo no título, destacando-o como seu objeto de estudo. Por ser da mesma forma o objeto de estudo desta pesquisa, estas publicações foram lidas na íntegra para ser possível identificar as categorias de análise sobre o termo e apoiar na identificação dos pressupostos teóricos.

2.1.4 Revisão do termo Desempenho Competente

Na revisão realizada em 2022, a partir das análises do discurso dos 13 estudos que apresentam o termo Desempenho Competente (“competent performance”), no título, nas bases de dados Scopus e WOS (Web of Science), e que permitiram o acesso ao estudo completo, foi possível identificar 10 artigos sobre desempenho competente humano. Foram excluídos os artigos que tratavam de Desempenho Competente de Vulnerabilidade e Tecnológico.

Neste recorte, destaca-se como primeiro estudo, em nossa leitura, o de Rabinowitz e Glaser, de 1985, com o título “*Cognitive Structure and Process in Highly*

Competent Performance”, que descreve resultados de pesquisas apoiadas pelo Instituto Nacional de Educação, dos EUA, sobre pessoas consideradas superdotadas cognitivamente. Ao final de seu estudo, os autores afirmam que os resultados de sua pesquisa, além de poder contribuir para a “compreensão das pessoas superdotadas e para os métodos para nutrir seus talentos”, apoiará na compreensão das “práticas educacionais para elevar o nível geral de competência cognitiva e habilidade intelectual”. E é neste sentido que seu estudo é analisado nesta revisão integrativa.

Rabinowitz e Glaser (1985, p. 21) validam o consenso de que o alto desempenho competente se baseia em uma estrutura organizada e coesa entre três fatores: (i) a capacidade cognitiva de recuperar informações rapidamente, (ii) a maneira pela qual uma representação mental de uma situação-problema é formada, e (iii) a capacidade de usar estratégias cognitivas com conhecimento diferentes. Mais especificamente, os autores classificam a estrutura do conhecimento em domínios específicos como determinante da competência do indivíduo, visto que os três fatores anteriormente definidos são dependentes deste domínio e acesso à informação. Em conclusão, “mesmo com conhecimento suficiente, nem todas as pessoas usam as habilidades que podem estar disponíveis para elas. Assim, como o conhecimento pode possibilitar, mas não garantir o uso de tais habilidades”, faz-se necessário o uso de estratégias cognitivas gerais ou habilidades metacognitivas para promover o desempenho competente.

A publicação analisada de Cross e Markus (1994), com o título *Auto esquemas, Eus Possíveis e Desempenho Competente*, discorre sobre um dos principais aspectos internos ao indivíduo, que impactam o desempenho competente, ou seja, analisa a importância do **autoconceito** no desenvolvimento e manutenção da competência.

Os autores (Cross e Markus, 1994, p.1) determinam, com base em Markus, Cross e Wurf (1990) e Marsh (1992), que a competência é dependente “não apenas das habilidades ou atributos de uma pessoa, assim como das estruturas do autoconceito que representam esses atributos ou habilidades”. Ou seja, ao nos levarem a compreender o auto esquema como a integração de duas características do indivíduo - o seu domínio sobre uma área específica de conhecimento e o seu autoconceito sobre a sua capacidade de utilizar este domínio - os autores defendem que o auto esquema é uma fonte da estratégia de transferência da aprendizagem para

a prática e que “fornece a estrutura necessária para que a pessoa dirija, proteja e desenvolva suas habilidades na busca da competência” (p. 8). Esta certeza advém do pressuposto de que os indivíduos com autoconceito positivo estão abertos e com foco nas informações pertinentes ao seu domínio de atuação, sintonizando oportunidades relevantes à melhoria de suas competências e à prontidão para o desempenho competente, quando necessário. (Andersen e Ross, 1984; Kuhl, 1985).

Neste cenário, o autoconceito, sendo visto como generalizações cognitivas sobre o próprio “Eu”, criadas a partir das experiências vivenciadas pelo indivíduo, ao longo de sua vivência, por um lado, facilita a codificação, avaliação e recuperação de informações relevantes para atuação em um determinado domínio, por outro, pode bloquear o desempenho competente (Cross e Markus, 1994; Bargh, 1982; Kuiper e Rogers, 1979; Markus, 1977).

Por que este paradoxo? A resposta é apontada neste estudo de Cross e Markus (1994) com a seguinte argumentação: se o autoconceito é positivo, o indivíduo identifica em si, além do conhecimento criado ao longo de suas experiências, as capacidades cognitivas e habilidades técnicas para atuar com competência. Caso não acredite deter as capacidades e habilidades necessárias à transferência da aprendizagem para a prática, o desempenho competente do indivíduo estará prejudicado, na origem, ou seja, nas crenças de sua incapacidade de fazer uso de seus conhecimentos e habilidades.

Desta forma, com base na sentença de que o autoconceito são crenças sobre suas próprias competências, responsáveis pela organização e orientação dos conhecimentos sobre si mesmo, e que, auto esquemas “organizam e orientam o processamento de informações auto relacionadas contidas nas experiências sociais” (Markus, 1977, p. 64), pode-se concluir, dos estudos de Cross e Markus (1994), que o desenvolvimento do autoconceito positivo é determinante e indispensável ao desenvolvimento dos auto esquemas e, estes, conseqüentemente, são determinantes ao desempenho competente dos indivíduos.

É evidente, portanto, que os autores Cross e Markus (1994) despontam com sua contribuição aos estudos de Rabinowitz e Glaser (1985), quando assinalam que é exatamente este conjunto de auto esquema, que é utilizado pela mente humana para “julgamentos rápidos e confiantes, que a permite adaptar-se de forma flexível a diferentes objetivos de processamento de informações e a recuperar com precisão

informações relevantes para esse domínio” (Carpenter, 1988; Greenwald, 1980; Kuiper e Rogers, 1979; Markus, 1977, 1980; Nasby, 1985; Ross e Sicol, 1979), além de “rejeitar rapidamente o feedback que é inconsistente com seu auto esquema” (Markus, 1977; Swann e Hill, 1982).

Quanto a esta última característica, para os autores Cross e Markus (1994), os indivíduos que têm autoconceito positivo podem receber feedbacks sobre suas competências, pois estas influenciarão positivamente em seu desempenho, sendo estes indivíduos capazes de rejeitar os feedbacks inconsistentes. De maneira inversa, a pesquisa revela que os indivíduos que têm baixo autoconceito não recebem bem os feedbacks sobre suas competências e, estes acabam por influenciar, negativamente, os seus desempenhos, pois acumulam, em seu conjunto de crenças sobre si mesmos, os feedbacks negativos, bloqueando sua atuação competente.

Deste estudo, confirma-se que o desempenho competente é, ao mesmo tempo, individual e contextual, ou seja, bidirecional por ser dependente de fatores internos e externos ao indivíduo.

Outro estudo analisado, foi o que relata o estudo de caso no setor da saúde, uma publicação de Cusimano, Rothman e Keystone (1998). O objetivo da pesquisa relatada nesta publicação foi identificar as razões pelas quais o desempenho dos alunos de medicina, nas estações de trabalho, é classificado como limítrofe ou inaceitável. Esta pesquisa parte do entendimento de que, embora as avaliações em educação médica sejam amplamente utilizadas, "elas são incapazes de diferenciar claramente entre as diferentes dimensões de competência ou distinguir, de forma clara e confiável, os diferentes níveis de desempenho" (Cusimano, Rothman e Keystone, 1998, p. 1). A classificação global de desempenho, utilizada em testes de avaliação de desempenho para a área de medicina, segundo os autores, é bem definida. Entretanto, falta “uma instrução explícita, que defina as características do desempenho incompetente”. Sabemos que, para o estabelecimento de uma ferramenta de avaliação, é importante identificar as razões para o desempenho incompetente (ou ruim), pois, como explicam os autores, estes níveis mais baixos de desempenho “ajudariam no desenvolvimento de abordagens de avaliação com maior sensibilidade no padrão mínimo de desempenho” (p.1). Ou seja, tão importante quanto a listagem das características do desempenho competente, é a listagem das características de desempenho incompetente ou ruim.

Na busca por respostas, este estudo (Cusimano, Rothman e Keystone, 1998) corrobora com a abordagem de alguns autores como Rabinowitz e Glaser (1985), de que os possíveis níveis de desempenho competente do indivíduo são compostos pela extensão de seus conhecimentos específicos sobre a área em que irá atuar, bem como de uma variedade de habilidades e comportamento gerais. Por exemplo, como resultado da pesquisa de campo empreitada pelos autores desta publicação, foi identificada uma lista de conhecimentos, habilidades e comportamentos que afetaram o desempenho dos indivíduos estudados, determinando um incompetente desempenho, são elas (Cusimano, Rothman e Keystone, 1998, p. 2): (i) conhecimento inadequado; (ii) incapacidade de foco no problema, (iii) falta de habilidades de comunicação ou comunicação deficiente; (iv) comportamento não (ou pouco) profissional/descortês; (v) pouca habilidade interpessoal; (vi) desinformação; e (vii) insegurança na ação.

Entre os estudos analisados, chama a atenção um ensaio auto etnográfico da professora assistente da Pennsylvania State University, Deborah Eicher-Catt, publicado no *Journal of Contemporary Ethnography*, em 2004, trazendo o relato sobre a experiência cultural de ser uma mãe, sem custódia de seus filhos e os desafios do “paradoxo cultural que coloca em primeiro plano o movimento dialético entre uma atuação competente e uma competência performativa da maternidade”. Para a autora (Eicher-catt, 2004, p. 4), com base nos estudos de Anderson e Meyer (1988), o desempenho engloba as “atividades, comunicação, processos e eventos cotidianos” dos quais o indivíduo está envolvido, bem como as “ações sociais realizadas dentro de uma complexa matriz de sistemas significantes”.

Deste estudo (Eicher-catt, 2004), surge a compreensão do paradoxo cultural sobre o desempenho competente humano quanto à capacidade do indivíduo de desempenhar, com competência, os dois papéis esperados pela sociedade: o de pessoa competente e o de máquina de alto desempenho, interconectando-os. Como conclui a autora, enquanto o indivíduo se mantiver verdadeiramente motivado pelo desejo de realização, sem se submeter a julgamentos subjetivos sobre suas competências para o que pretende realizar, o processo em busca do melhor desempenho, realmente o tornará um profissional de desempenho competente.

Para a autora, a resignificação do discurso e o diálogo consciente têm um importante papel para solucionar este paradoxo e apoiar o desempenho competente.

Ou melhor, como explicitado pela autora, traduzido e adaptado por nós (Eicher-catt, 2004, p.34).

Por meio de muitos olhos, sei que não posso mais ter um desempenho competente. Mesmo quando convivia com eles regularmente, tenho certeza de que não correspondia ao ideal retórico. [...], mas, agora, pelo menos, posso incorporar uma competência performativa, uma capacidade automotivada de continuar a me envolver ativamente com eles por meios discursivos e não discursivos, continuar a fazer o esforço para conectar ou reconectar, e nunca tomar essa conexão como garantida. Começo a apreciar que é precisamente nessas fronteiras [semióticas e fenomenológicas] [isto é, fronteiras da experiência consciente] que o significado está continuamente sendo criado e negociado (Carlson, 1996, p. 188).

Warriner (2010), em seu estudo intitulado “*Competent performances of situated identities: Adult learners of English accessing engaged participation*”, inclui o termo Desempenho Competente no título, mas não discorre sobre o constructo ao longo de seu estudo, tampouco sobre o termo desempenho. Entretanto, trata do desenvolvimento de competências do indivíduo e a sua aplicação no âmbito de comunidades de prática, o que reforça a relação do desempenho competente com a aceitação da comunidade na qual o indivíduo está envolvido, corroborando enfim com Eicher-catt (2004). Em sua conclusão, a autora cita Wenger (1998, p. 152) e esclarece que:

Quando estamos com uma comunidade de prática da qual somos membros plenos, estamos em território familiar. Podemos lidar com nós mesmos com competência. Experimentamos competência e somos reconhecidos como competentes. Sabemos como envolver os outros. Entendemos por que eles fazem o que fazem porque entendemos a empresa à qual os participantes são responsáveis. Além disso, compartilhamos os recursos que eles usam para se comunicar e realizar suas atividades (Wenger, 1998, p. 152, apud Warriner (2010, p. 29).

Em 2008, surge a publicação “*Review of: Ensuring Competent Performance in Forensic Practice*” de Hadley e Fereday (2008), que foi analisada por dois autores - Brian W.J. Rankin (2009) e Thomas Bohan (2008) e suas resenhas publicadas, respectivamente em *Science and Justice* e *J Forensic Sciences*. Em consenso dos resenhistas, o livro de Hadley e Fereday (2008) faz um mergulho sobre a prática e a ciência forense e questiona as competências a serem desenvolvidas e os padrões de desempenho a serem avaliados, para que estes tenham um desempenho competente.

Para Hadley e Fereday (2008), a responsabilidade do desenvolvimento de competências é do indivíduo, mais do que da organização à qual o indivíduo esteja vinculado. Entretanto, “ser completamente competente requer habilidades,

conhecimento e aplicação, e envolve comportamento e atitude aceitáveis para a profissão”, definidos os padrões por parte da organização. Desta feita, o estabelecimento de padrões de desempenho na tarefa é uma responsabilidade da organização. Uma das resenhas (Rankin, 2008) ressalta que Hadley e Fereday (2008) determinam que o conhecimento e a compreensão para atingir esses padrões dão uma ênfase educacional que pode ser desconhecida para o praticante e, por isso, a organização deve estabelecer o caminho para este desenvolvimento. Mais do que isto, o autor afirma que “o ciclo de competência mostra que a primeira etapa no caminho para alcançar a competência no local de trabalho é a educação efetiva. Há necessidade de pacotes de treinamento ou aprendizados que tenham uma correlação com os padrões da indústria” (Hadley e Fereday, 2008, *apud* Rankin, 2008).

Como Doris S. Warriner (2010), Cookson e English (1997) não exploram o termo desempenho competente no texto, mas apenas no título. Este estudo trata do contexto da educação e dos questionamentos sobre a avaliação de desempenho e, dessa forma, o estudo contribui para os estudos sobre a prática da administração da educação permanente na dimensão da educação de professores do ensino superior. Apesar dessa publicação tratar do termo desempenho competente apenas no título do trabalho, a análise integrativa o considerou por, ao longo do discurso, ter apresentado o desempenho como resultado prático do desenvolvimento e competências profissionais. Ou seja, mesmo não usando no texto, o termo desempenho competente, considera a relação direta entre os constructos.

Os autores afirmam que “a educação continuada se torna cada vez mais central para a missão do ensino superior” e, por isso, o desenvolvimento de suas competências “torna-se uma preocupação importante, tanto para os educadores em si, quanto para as instituições que oferecem programas de educação continuada”. Entretanto, destacam que as ações educativas que visam melhorar a prática dos educadores “frequentemente produzem menos do que os resultados desejados”, ou seja, são ações “ineficazes porque não ligam as necessidades de aprendizagem dos educadores permanentes à prática”.

Ainda, este estudo de Cookson e English (1997) aponta a inter-relação entre competência e desempenho, ao trazer uma revisão sobre o crescente interesse da literatura em esclarecer e definir o papel dos educadores permanentes e as

competências ou traços necessários para uma prática bem-sucedida (Knox, 1982; Strother e Klus, 1982; Freedman, 1987).

Entretanto, como concluem os autores (Cookson e English, 1997), embora existam esforços para mapear e compreender as competências, “pouco esforço foi feito para ajudar os educadores permanentes a vincular as competências necessárias para uma prática bem-sucedida à situação real da prática”. E é exatamente nesta argumentação que os autores corroboram com Cusimano, Rothman e Keystone (1998), ao afirmarem que é indispensável uma “base empírica e observável para diferenciar a prática” mais eficaz daquela menos eficaz, de modo que seja possível o estabelecimento de “atividades de autoavaliação individual, atividades de treinamento em serviço e atividades de avaliação de desempenho” com base em estimativas objetivas e estáveis de “eficácia de desempenho”. Em resumo, Cookson e English (1997) reforçam que a “abordagem baseada na prática é necessária para que as medidas usadas para avaliar o status do desempenho atual e os padrões para orientar as melhorias na competência profissional sejam válidas”.

Outro estudo analisado da área da saúde foi a publicação de Laura Bava Alexis Johns, Kimberly Kayser e David R. Freyer (2017), que teve como objetivo descrever, usando medidas baseadas em desempenho e relatórios de pais e professores, o perfil cognitivo de uma amostra latina de sobreviventes de leucemia linfoblástica aguda e linfoma na infância e comparar seus resultados com as normas publicadas. Como um estudo específico da área da saúde, ele mensura o desempenho cognitivo das crianças após vencida a doença. Por este motivo, o estudo se utiliza dos termos desempenho e competência no título, mas não conceitua, tampouco descreve o construto desempenho competente no contexto de sua análise. Desta forma, acabou por não contribuir para a melhor compreensão do construto desempenho competente e seus elementos constitutivos.

Por fim, ainda relacionando o desempenho competente à aplicação na tarefa, mas não se restringindo a ela, surge a publicação de Teunissen et al., datada de 2021, no *Journal Medical Education*, a qual também pode ser classificada entre as publicações categorizadas entre as que aplicam o termo desempenho competente pela visão de Desempenho Competente Humano. Este estudo analisa os fatores externos ao desempenho competente do aluno de pós-graduação, na saúde, especificamente buscando entender como os trainees, que entram em um novo

ambiente de aplicação do conhecimento adquirido na residência médica, desenvolvem consciência de mudanças contextuais específicas com as quais precisam navegar e aprender. Como dizem os autores: “Com este estudo, pretendemos contribuir para a compreensão do nosso campo sobre o que o desempenho competente, em novos ambientes, exige dos residentes, tomando deliberadamente a perspectiva de que o desempenho competente, em si, não é individual, mas contextual” (Teunissen *et al.*, 2021, p. 2).

Ou seja, novamente confirmando a construção bidirecional do termo desempenho competente. Assim, esta publicação contribui para a compreensão sobre desempenho competente, ao considerar que, “ao invés de algo individual e transferível, desempenho competente é o resultado de uma atividade que ocorre no momento e emerge de uma interação de fatores individuais e contextuais, incluindo a comunidade a ser atendida” (Teunissen *et al.*, 2021, p. 2). Resgatando a teoria da capacidade (Nussbaum e Faralli, 2007; Sen, 2011), Teunissen e seus colaboradores (2021), trazendo essa abordagem das capacidades para o âmbito do desempenho competente, afirmam que:

Embora a competência reflita o desempenho qualificado em um determinado trabalho, muitas vezes inferida a partir do que o indivíduo faz, abrange o que este pode pensar ou fazer que seja relevante para sua tarefa profissional. Isso inclui a capacidade de identificar e fazer uso das oportunidades existentes para aprender e criar oportunidades de crescimento profissional” (Teunissen *et al.*, 2021, p. 2).

Enfim, como contribuição deste estudo (Teunissen *et al.*, 2021), que se utilizou da teoria fundamentada em dados, metodologia construtivista e entrevistas em profundidade com os residentes, tem-se que: o desempenho competente é contextual e resultante da capacidade do indivíduo em (i) atender às suas necessidades fisiológicas e (ii) práticas, (iii) desenvolver sentimento de pertencimento e de legitimidade dos padrões, (iv) ressignificação das competências e (v) autonomias adequadas. Quanto ao desempenho competente, os autores (Teunissen *et al.*, 2021) destacam que, quando este é desenvolvido pelo indivíduo, este gera, mais facilmente, novos aprendizados e adaptações durante o percurso de desenvolvimento.

Encerrando esta seção, ao concluir a leitura e análise dos estudos levantados nas bases de dados eletrônicas Scopus e WOS, que trazem o termo desempenho

competente no título, foi possível listar 3 categorias de análise do termo (tecnológica, de vulnerabilidade e humano / de pessoas), como apresentado Quadro 2

Percebe-se que, apenas duas destas categorias – humano/pessoas e tecnologia - confirmam as categorias de análise já tratadas pelos estudos seminais apresentados na seção 4.1.3, enquanto a categoria Desempenho Competente de Vulnerabilidade - DCV (de vulnerabilidade), surgiu apenas em 2019, com os estudos de Corbett, Xu e Weeler (2019), conforme indicado na seção 4.1.2.

Quadro 2 - Categorias de análise sobre Desempenho Competente.

(continua)

Título do Artigo	Autores (Data)	Categoria de análise do termo
A Competent Performance Analysis of King Mesh Topology	Madhubala, Gayathri e Karthikeyan (2017)	Desempenho Competente Tecnológico (DCT)
Competent Performance Estimation of King Torus Topology	Madhubal, Karthika e Sobana (2017)	
Norm entrepreneurship and diffusion 'from below' in international organizations: How the competent performance of vulnerability generates benefits for small states	Corbett, Xu e Weller (2019)	Desempenho Competente de Vulnerabilidade (DCV)
Cognitive Structure and Process in Highly Competent Performance	Rabinowitz e Glaser (1985)	Desempenho Competente Humano (ou de Pessoas) (DCH / DCP)
Self-Schemas, Possible Selves, and Competent Performance	Cross e Markus (1994)	
Setting Standards for performance assessment: defining standards of competent performance on OSCE	Cusimano, Rothman e Keystone (1998)	
Noncustodial Mothering: The Cultural Paradox of Competent Performance - Performative Competence	Eicher-Catt (2004)	
Competent performances of situated identities: Adult learners of English accessing engaged participation	Warriner (2010)	
Review of: Ensuring Competent Performance in Forensic Practice	Bohan (2008)	

(conclusão)

Título do Artigo	Autores (Data)	Categoria de análise do termo
Book reviews: Ensuring Competent Performance in Forensic Practice: Recovery, Analysis, Interpretation, and Reporting, Keith Hadley, Michael J. Fereday	Rankin (2009)	Desempenho Competente Humano (ou de Pessoas) (DCH / DCP)
Continuing Education Program Administration: A Study of Competent Performance Indicators	Cookson e English (1997)	
Cognitive outcomes among Latino survivors of childhood acute lymphoblastic leukemia and lymphoma: A cross-sectional cohort study using culturally competent, performance-based assessment	Bava, <i>et al.</i> (2017)	
Contextual Competence: How residents develop competent performance in new settings	Teunissen <i>et al.</i> (2021)	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos resultados da revisão integrativa (2023)

Importante destacar e complementar que esta pesquisa já aborda uma ampla gama de estudos e autores sobre o tema de competência levantados durante a revisão integrativa. No entanto, como considerações finais desta revisão, resgatamos alguns autores renomados e suas contribuições que não surgiram como resultados da revisão integrativa e que, para esta pesquisa devem ser considerados para enriquecer ainda mais a discussão, pois estes corroboram com as conclusões.

Entre os autores clássicos devemos resgatar David C. McClelland conhecido por seu trabalho sobre a teoria das necessidades, que inclui a necessidade de realização, poder e afiliação. Ele introduziu o conceito de competência em seu artigo seminal "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" (1973), argumentando que as competências são melhores preditores de desempenho no trabalho do que os testes de inteligência tradicionais. Sua abordagem corrobora com as discussões sobre a importância de compreender como as competências podem ser identificadas e desenvolvidas dentro das organizações.

Conforme já citado, Richard E. Boyatzis é famoso por seu livro "The Competent Manager" (1982), onde ele desenvolve um modelo de competências gerenciais baseado em pesquisas empíricas. Ele propõe que o desempenho eficaz é resultado de um conjunto de competências específicas que podem ser desenvolvidas.

O modelo de Boyatzis é amplamente utilizado em programas de desenvolvimento de liderança e confirma que é indispensável uma visão bidirecional e estrutura prática para a avaliação de competências.

Segundo Dutra et al. (2001), a competência é compreendida por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. No entanto, o fato de as pessoas possuírem conhecimento, habilidades e atitudes não significa benefícios automáticos para a empresa, a menos que ocorra a entrega efetiva dessas competências pelo funcionário. Na prática organizacional, as decisões sobre os indivíduos são tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto o sistema formal, geralmente concebido a partir do conceito de cargos, privilegia apenas o que as pessoas fazem. Eis um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão. Este enfoque de Dutra et al. ressalta a necessidade de uma gestão que considere as competências em potencial e a efetiva aplicação delas no contexto organizacional.

Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer são conhecidos por seu livro "Competence at Work: Models for Superior Performance" (1993), onde eles apresentam um modelo abrangente de competências baseado em uma vasta pesquisa de campo. Eles identificam competências comportamentais que são críticas para o desempenho superior. A metodologia e os modelos apresentados pelos Spencers são amplamente aplicáveis em contextos organizacionais e referenciam a abordagem bidirecional e multinível proposta pela pesquisa.

Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch conhecidos pelo livro "Organization and Environment" (1967), introduziram a ideia de que a eficácia organizacional depende da capacidade de adaptação ao ambiente externo. Eles discutem como diferentes partes da organização precisam desenvolver competências específicas para lidar com diferentes aspectos do ambiente. Esta abordagem de Lawrence e Lorsch sobre a adaptação ao ambiente externo corrobora com a análise de fatores contextuais externos ao indivíduo.

Autores dos mais conhecidos e referenciados nos trabalhos brasileiros como Gary Hamel e C.K. Prahalad devem ser aqui citados. No livro "Competing for the Future" (1994), Hamel e Prahalad discutem a importância das competências centrais (core competencies) para a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Eles

argumentam que as organizações devem identificar e desenvolver suas competências principais para se manterem competitivas. A ideia de competências centrais pode ser integrada à discussão sobre como as competências individuais devem ser reconhecidas como multiníveis para a estratégia organizacional.

Idalberto Chiavenato, em sua obra 'Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações' (1999), define competência como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifestam em comportamentos eficazes no trabalho. Ele argumenta que a competência é essencial para que os indivíduos contribuam de maneira significativa para a organização, alinhando-se às suas necessidades e objetivos. Chiavenato destaca que o desempenho competente resulta da aplicação prática dessas competências, gerando valor tanto para a organização quanto para o próprio indivíduo. O autor enfatiza a importância de um ambiente organizacional que promova o desenvolvimento contínuo de competências, garantindo que as pessoas estejam preparadas para enfrentar os desafios e agregar valor à empresa.

Edgar H. Schein, por sua vez, é conhecido por seu trabalho sobre cultura organizacional e desenvolvimento de carreira. Em "Career Anchors" (1990), ele introduz o conceito de âncoras de carreira, que são padrões de competências e valores que influenciam as escolhas de carreira dos indivíduos. A compreensão das âncoras de carreira pode ajudar a explicar como as competências individuais se alinham com os objetivos organizacionais e de carreira, ou seja reconhecem a dimensão dos fatores multiníveis do DCH.

Patricia McLagan é uma especialista em desenvolvimento de recursos humanos e autora de "Models for HRD Practice" (1989). Ela desenvolveu vários modelos para a avaliação e desenvolvimento de competências. Seus modelos podem fornecer ferramentas práticas para a implementação de programas de desenvolvimento de competências nas organizações e em alguns ela alerta para a dimensão dos fatores bidirecionais.

Robert W. Eichinger e Michael M. Lombardo conhecidos pelo modelo de desenvolvimento 70-20-10, Eichinger e Lombardo argumentam que 70% do aprendizado vem de experiências no trabalho, 20% de interações com outros, e 10% de educação formal. Este modelo utilizado pelas organizações brasileiras ajuda entender como as competências são desenvolvidas na prática e como as

organizações podem estruturar seus programas de desenvolvimento. Pode-se reconhecer que esses autores e suas contribuições ampliam a base teórica e prática desse trabalho, proporcionando uma visão mais abrangente e multidisciplinar sobre o tema de competência. Esses autores oferecem perspectivas que corroboram a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho competente no contexto organizacional e sustentam os resultados alcançados por esta pesquisa.

Ao se compreender que desempenho competente é processado por meio da mudança contínua, necessária à integração do conhecimento já adquirido nas primeiras experiências com as novas competências exigidas, percebe-se a complexidade para a realizar a sua avaliação.

A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve a estrutura metodológica desta dissertação e tem por objetivo descrever o caminho metodológico percorrido durante o processo de desenvolvimento da pesquisa apresentando as etapas do estudo, a seleção do campo e dos sujeitos do estudo, os procedimentos de coleta e análise dos dados e indicando o instrumento e a técnica adotada para o desenvolvimento.

A apresentação dos procedimentos utilizados na pesquisa reforça o rigor científico e estabelece os passos necessários para atingir os objetivos propostos de maneira coerente e precisa. Por isso, demonstrar como esta pesquisa foi desenvolvida permitirá uma melhor compreensão de cada uma de suas fases.

Para atender ao objetivo principal delimitado para este estudo de **Elaborar o estado da arte sobre o termo desempenho competente para a ressignificação do termo como uma construção bidirecional e multinível** e para justificar a lacuna de estudo descrita no objetivo específico número 1 - "Identificar potenciais lacunas nos modelos de avaliação de DCH propostos pela literatura", a pesquisa foi estruturada conforme as etapas descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Macro etapas de condução da pesquisa.

Objetivos Específicos	Classificação	Abordagem	Finalidade	Procedimentos
Identificar lacunas do conhecimento científico sobre os modelos de avaliação de DCH (justificativa da pesquisa)	Teórica	Qualitativa	Exploratória	Revisão Narrativa
Identificar as categorias de análise do termo desempenho competente	Teórica	Qualitativa	Exploratória	Análise bibliométrica e do discurso; e Revisão Integrativa
Descrever os pressupostos teóricos do DCH	Teórica	Qualitativa	Descritiva	Revisão Integrativa
Verificar a consistência dos fatores bidirecionais e multiníveis do DCH a serem observados na prática do trabalho	Teórico-prática	Qualitativa	Descritiva	Validação dos resultados teóricos por meio de Pesquisa de Campo com aplicação de questionários.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

3.1 ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO

Para atender ao objetivo geral desta pesquisa, a começar pelo atendimento dos objetivos específicos, onde primeiramente buscou-se identificar potenciais lacunas nos modelos de avaliação de DCH propostos pela literatura, para ser possível constar e justificar se estes modelos refletem uma prática de avaliação do DCH que considere os fatores bidirecionais e multiníveis, este foi alcançado a partir de uma revisão narrativa e análise descritiva sobre a definição do conceito e dos modelos de avaliação do DCH. Esta etapa da pesquisa foi realizada, investigando a avaliação do desempenho competente humano nas organizações, na maior base de dados eletrônica internacional interdisciplinar (*Scopus*) e na base *Web of Science* (WoS), onde foi possível avaliar o cenário atual de cobertura e potenciais lacunas de pesquisa

sobre o tema. A base de dados Scopus foi utilizada por ser interdisciplinar e uma das maiores bases eletrônicas de dados internacionais, dando suporte confiável para as pesquisas exploratórias e descritivas, e a base WoS foi utilizada para garantir uma abrangência adequada no mapeamento atualizado da produção científica. O detalhamento desta etapa da pesquisa é apresentado no Apêndice A.

Para alcançar o segundo objetivo específico que busca analisar os estudos seminais sobre o termo desempenho competente, foram realizadas etapas que podem ser classificadas como teórica, de abordagem qualitativa, de fins exploratório-descritivo, por meio de etapas de revisão narrativa (Cordeiro et al., 2007) sobre os termos competência, desempenho e desempenho competente, complementada pela revisão integrativa (Torraco, 2005; Broome, 2006; Mendes, Silveira e Galvão, 2008; Botelho, Cunha e Macedo, 2011) e análise de discurso (Minayo, 2000; Bardin, 1979) sobre o termo desempenho competente. Desse modo, a pesquisa foi desenvolvida por meio de etapas teóricas distintas, porém complementares.

Assim, foi realizada uma revisão sobre os três termos, separadamente, a partir de uma busca na base de dados Scopus, usando os descritores: *competence*, *performance* e *“competent performance”*, que retornou uma quantidade em torno de 408 mil, 6 milhões e 292 publicações, respectivamente. A base de dados Scopus foi utilizada por ser interdisciplinar e uma das maiores bases eletrônicas de dados internacionais, dando suporte confiável para as pesquisas exploratórias e descritivas como é o caso desta pesquisa. Nesta etapa da pesquisa, foi realizada uma análise bibliométrica para compreender a multidisciplinaridade dos estudos e identificar a linha do tempo de interesse da academia sobre cada um dos três termos.

Ainda, realizou-se um recorte temporal, selecionando os primeiros estudos publicados e referenciados na base eletrônica, tratando-os como publicações seminais. Na sequência, foi realizada análise de discurso das publicações seminais que tratam os termos competência (a partir de 1827), desempenho (a partir de 1831) e desempenho competente (a partir de 1966).

Na sequência, foi desenvolvida uma revisão integrativa (Torraco, 2005; Broome, 2006; Mendes, Silveira e Galvão, 2008; Botelho, Cunha e Macedo, 2011) dos conhecimentos construídos em pesquisas anteriores sobre o descritor *“competent performance”*.

Entre as 292 publicações que retornaram da busca sistemática realizada na Scopus e 262 na WoS (Web of Science), foram selecionadas as publicações que continham o termo desempenho competente no título.

Como listado na Tabela 1, com o termo “*competent performance*” (desempenho competente) **em seu título**, foram identificados 11 estudos na base de dados Scopus, porém dois foram excluídos por não estarem acessíveis para leitura do estudo completo e, outro, por estar em russo, resultado em uma amostra de 8 estudos.

Na base de dados WOS (Web of Science), retornaram 10 documentos contendo o termo no título, sendo 8 estudos e 2 resenhas. Usando os critérios de inclusão e exclusão, apresentados na Tabela 1, a amostra final válida para a revisão integrativa desta etapa da pesquisa consistiu em 13 estudos.

Tabela 1 - Critérios de seleção e exclusão dos estudos sobre DCH.

Critérios de seleção	Quantidade (Scopus)	Quantidade (WOS)
Desempenho competente no resumo, palavras-chave e título	292	262
Desempenho competente no título	11	10
Critérios de exclusão	Quantidade (Scopus)	Quantidade (WOS)
Documentos que não estavam acessíveis, na íntegra	- 2	-1
Idioma que não sejam inglês, francês, espanhol, italiano ou português	-1	
Total da amostra em cada base:	8	9
Documentos duplicados		-4
Total da amostra útil nas duas bases		13

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Na sequência, de maneira a identificar as categorias de análise do termo desempenho competente e descrever os seus pressupostos teóricos do desempenho competente humano, terceiro e quarto objetivos específicos desta dissertação, deu-se início à análise do discurso (Minayo, 2000; Bardin, 1979) para a identificação das

categorias de análise sobre o termo desempenho competente, bem como os pressupostos teóricos para os estudos e aplicação do termo desempenho competente. A análise do discurso foi escolhida por ser necessária uma reflexão crítica sobre os contextos sociais e temporais dos textos analisados, atendendo à orientação de Orlandi (2001), que dita ser indispensável a compreensão da situação contextual histórica-ideológica do estudo para categorizar o conteúdo do discurso. Ao respeitar esta determinação, a análise de discurso, nesta etapa da pesquisa, buscou desvendar os mecanismos de dominação que se escondiam sob a linguagem utilizada no texto, com a intenção compreendê-la e abstrair do discurso e identificar as categorias de análise e os pressupostos teóricos sobre o desempenho competente.

Por fim, para atender ao quinto objetivo específico desta dissertação que é verificar a consistência dos fatores contextuais, bidirecionais e multiníveis do DCH a serem observados na prática do trabalho, ao ser realizada a revisão integrativa, que foi escolhida por ser uma forma diferenciada de pesquisa que, por meio de um método explícito e sistemático, revisa, crítica e sintetiza a literatura representativa sobre um tema de forma integrada, de modo que novas estruturas e perspectivas sobre o tema sejam geradas (Torraco, 2005), bem como fornece uma melhor compreensão sobre o estado da arte da literatura sobre o fenômeno estudado (Whittemore e Knafl, 2005).

De acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão integrativa se constitui em seis etapas: identificação e elaboração do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos selecionados; categorização dos estudos selecionados; análise e interpretação dos resultados; e apresentação da síntese do conhecimento.

3.2 O CAMPO E OS SUJEITOS DE PESQUISA

A credibilidade desta pesquisa foi estabelecida através de uma rigorosa avaliação de aspectos prévios, abrangendo dimensões tanto internas quanto externas, conforme delineado por Ollaik e Ziller (2012). Esta avaliação prévia foi consolidada mediante aderência aos procedimentos metodológicos estabelecidos, particularmente no que tange à identificação de lacunas no conhecimento científico e tecnológico, realizada através de revisões integrativas da literatura, conforme descrito na seção de justificativa.

Adicionalmente, a coerência do Novo Paradigma em relação ao desempenho competente humano foi minuciosamente examinada. Este processo assegura a validade dos resultados alcançados, reiterando a importância da observância de práticas metodológicas rigorosas na sustentação da integridade da pesquisa.

Assim, a etapa de campo desta pesquisa teve o foco na verificação da consistência dos resultados teóricos obtidos a partir das revisões apresentadas, e os procedimentos adotados para sua realização serão descritos a seguir.

3.2.1 Verificação prévia

Esta dissertação pode ser considerada validada previamente, como determina Ollaik e Ziller (2012), visto que emergiu da revisão da literatura, onde foram encontrados os autores seminais dos termos em análise. Apesar de ser um tema incipiente, foi possível identificar na literatura, o **conceito** (Rabinowitz e Glaser, 1985; Cross e Markus, 1994; Freire *et al.*, 2021; e Teunissen *et al.*, 2021), as **categorias de análise** (Madhubala, Gayathri e Karthikeyan, 2017; Madhubal, Karthika e Sobana, 2017; Corbett, Xu e Weller, 2019; Rabinowitz e Glaser, 1985; Cross e Markus, 1994; Cusimano, Rothman e Keystone, 1998; Eicher-Catt, 2004; Warriner, 2010; Bohan, 2008; Rankin, 2009; Cookson e English, 1997; Bava *et al.*, 2017; Teunissen *et al.*, 2021), e os **pressupostos** (Carpenter, 1988; Greenwald, 1980; Kuiper e Rogers, 1979; Markus, 1977; 1980; Nasby, 1985; Ross e Sicolý, 1979; Markus, 1977; Swann e Hill, 1982; Cross e Markus, 1994; Diamond, 1996; Eraut, 1998; Cusimano, Rothman, e Keystone, 1998; Teunissen *et al.*, 2021; Bateson, 1972; Cross e Markus, 1994; Wenger, 1998; Cusimano, Rothman e Keystone, 1998; Eicher-catt, 2004; Warriner, 2010; Cookson e English, 1997; Teunissen *et al.*, 2021; Andersen e Ross, 1984; Kuhl, 1985; Rabinowitz e Glaser, 1985; Cusimano, Rothman e Keystone, 1998), para atendimento ao objetivo específico desta pesquisa e avançar com a proposição dos fatores do DCH observáveis na prática do trabalho.

3.2.2 Verificação interna

Esta pesquisa pode ser considerada validada internamente, como determina Ollaik e Ziller (2012), visto que decorreu do alinhamento do que foi encontrado na revisão da literatura, com a integração dos estudos dos autores seminais, gerando conclusões em cada capítulo. Além de apontados quais os conceitos, categorias de análise e pressupostos teóricos do DC que deveriam ser considerados, seja por consenso entre os autores ou evolução histórica de seus estudos.

A lista de fatores observáveis na prática do trabalho, que devem ser considerados para uma efetiva avaliação do DCH, foi proposto com base na revisão da literatura e abrangeu 3 dimensões (Internas, Externas e Multiníveis), que foram identificadas por meio dos autores seminais e por aqueles referenciados por eles. As 3 dimensões foram subdivididas em listas de fatores, conforme descrito no Quadro 6 apresentado na sessão 4.

3.2.3 Verificação externa

Para conduzir a etapa de verificação externa, elegeu-se como público-alvo e sujeitos de pesquisa os profissionais com atuação diretamente relacionada à área de gestão de pessoas, em diferentes setores de atuação, que estivessem de alguma maneira envolvidos no contexto empresarial de contribuir com a construção e o desenvolvimento do desempenho de indivíduos e equipes, buscando acessar àqueles que atuam especialmente nos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho, gestão de parceria com o negócio – *Business Partners* - ou atuações mais abrangentes, como lideranças da área de gestão de pessoas.

O instrumento de pesquisa selecionado para aplicação da etapa de verificação foi o formulário da plataforma Google, popularmente conhecido por Google Forms, o qual permite que os participantes possam responder a pesquisa em tempo assíncrono, ao mesmo tempo que proporciona uma base única para consolidação dos resultados.

As perguntas que fundamentaram o instrumento de pesquisa se originaram a partir do resultado da análise teórica advinda da revisão integrativa da literatura, onde

identificou-se os pressupostos teóricos que viabilizaram a ressignificação do termo desempenho competente, bem como elucidou-se fatores bidirecionais e multiníveis a serem observados na prática do trabalho a fim de permitir a construção, o desenvolvimento e a evolução do desempenho competente de indivíduos, equipes e organizações.

Para tal, a partir da síntese de pressupostos teóricos, conforme descrito no Quadro 6, e com o apoio da tecnologia de inteligência artificial ChatGPT4, a pesquisadora adaptou a descrição original dos pressupostos advindos da revisão da literatura, para uma abordagem mais didática e compreensível por parte dos sujeitos de pesquisa. Para este fim, o seguinte *prompt* foi utilizado para este ajuste:

Sou pesquisadora, e durante meu mestrado estou conduzindo uma pesquisa sobre o constructo "Desempenho Competente". Na pesquisa identifiquei fatores internos aos indivíduos, externos a ele e multiníveis (indivíduo, equipe e organização), que impactam a avaliação observável do desempenho competente na prática do trabalho. Peço sua ajuda para, sem perder a essência científica, reescrever a descrição destes fatores para uma linguagem mais acessível. Utilizarei essa simplificação, em um formulário do google para conduzir uma enquete com empresas e validar a percepção delas sobre estes fatores:

INTERNOS

- (i) julgamentos rápidos e confiantes sobre sua área de domínio;
- (ii) capacidade de processamento de informações e de recuperação precisa de conhecimentos para a solução dentro do domínio específico;
- (iii) abertura para relacionamentos com o entorno, com vistas à aquisição, aprendizagem e criação de novos conhecimentos;
- (iv) capacidade de adaptação, de forma flexível, a diferentes objetivos, sendo capaz de desenvolver ou transformar a prática ao longo do tempo;
- (v) rejeição ágil ao feedback inconsistente ao seu auto esquema, mas com consciência quanto à importância da avaliação das características do desempenho incompetente para potencializar sua trajetória;
- (vi) historicidade, como traços de desempenhos anteriormente alcançados, podendo estar, naquele momento, ausentes.

EXTERNOS

- (i) estrutura para o desenvolvimento, consolidação e explicitação das competências multiníveis e autonomia para conquistá-las;
- (ii) legitimidade e institucionalização de padrões mínimos e máximos de desempenho competente, evitando-se a subjetividade das medidas;
- (iii) transparência quanto às regras primárias de avaliação e padrões de desempenho competente a serem atendidos, considerando-os como ponto de partida para a melhoria contínua;
- (iv) investimento ao atendimento das necessidades fisiológicas, psicológicas, cognitivas e práticas das pessoas e equipes;
- (v) fomento ao clima e cultura de colaboração e pertencimento, fazendo com que o indivíduo se perceba como membro pleno de um território familiar, onde pode ser quem realmente é, além de experimentar a competência e o reconhecimento de ser competente;

(vi) responsabilidade com a aplicação da técnica de feedback, para que esta se constitua como ferramenta para o reforço ao desempenho competente e não inibidora do autoconceito dos indivíduos e equipes.

MULTINÍVEIS

- (i) autoconceito positivo (saber que sabe e ter autoconfiança que é capaz de aplicar o saber);
- (ii) extensão do domínio do conhecimento específico e geral;
- (iii) capacidade cognitiva ágil de recuperar informações;
- (iv) modelo de formação de representação mental de uma situação-problema;
- (v) capacidade de usar estratégias cognitivas com conhecimentos diversos;
- (vi) intenção e atitude para a aquisição e aplicação do conhecimento, de maneira a propiciar que o desempenho competente evolua do indivíduo até o desempenho competente organizacional.

Após receber a sugestão de ajuste da IA, a pesquisadora analisou cada item proposto, e os validou em entrevista com a pesquisadora sênior do laboratório ENGIN, para garantir a consistência da linguagem para fins de validação com os sujeitos de pesquisa. Vale lembrar que a etapa de campo também consiste na validação semântica da escrita dos fatores, não se restringindo a escrita à sugestão da IA.

Os fatores adaptados e validados para a etapa de verificação de consistência externa estão descritos no Quadro 4.

Quadro 4 - Síntese dos fatores adaptados para verificação em campo.

(continua)

Fator	Descrição dos pressupostos teóricos	Fatores adaptados para verificação externa
INT-1	Julgamentos rápidos e confiantes sobre sua área de domínio.	Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer.
INT-2	Capacidade de processamento de informações e de recuperação precisa de conhecimentos para a solução dentro do domínio específico.	Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área.
INT-3	Abertura para relacionamentos com o entorno, com vistas à aquisição, aprendizagem e criação de novos conhecimentos.	Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras pessoas.
INT-4	Capacidade de adaptação, de forma flexível, a diferentes objetivos, sendo capaz de desenvolver ou transformar a prática ao longo do tempo.	Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho.

(continua)

Fator	Descrição dos pressupostos teóricos	Fatores adaptados para verificação externa
INT-5	Rejeição ágil ao feedback inconsistente ao seu auto esquema, mas com consciência quanto à importância da avaliação das características do desempenho incompetente para potencializar sua trajetória.	Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar.
INT-6	Historicidade, como traços de desempenhos anteriormente alcançados, podendo estar, naquele momento, ausentes.	Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes.
EXT-1	Estrutura para o desenvolvimento, consolidação e explicitação das competências multiníveis e autonomia para conquistá-las.	Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las.
EXT-2	Legitimidade e institucionalização de padrões mínimos e máximos de desempenho competente, evitando-se a subjetividade das medidas.	Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais.
EXT-3	Transparência quanto às regras primárias de avaliação e padrões de desempenho competente a serem atendidos, considerando-os como ponto de partida para a melhoria contínua.	Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias.
EXT-4	Investimento ao atendimento das necessidades fisiológicas, psicológicas, cognitivas e práticas das pessoas e equipes.	Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes.
EXT-5	Fomento ao clima e cultura de colaboração e pertencimento, fazendo com que o indivíduo se perceba como membro pleno de um território familiar, onde pode ser quem realmente é, além de experimentar a competência e o reconhecimento de ser competente.	Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas.
EXT-6	Responsabilidade com a aplicação da técnica de feedback, para que esta se constitua como ferramenta para o reforço ao desempenho competente e não inibidora do autoconceito dos indivíduos e equipes.	Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes.

(conclusão)

Fator	Descrição dos pressupostos teóricos	Fatores adaptados para verificação externa
MUL-1	Autoconceito positivo (saber que sabe e ter autoconfiança que é capaz de aplicar o saber).	Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade.
MUL-2	Extensão do domínio do conhecimento específico e geral.	Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais.
MUL-3	Capacidade cognitiva ágil de recuperar informações.	Habilidade rápida de lembrar informações importantes.
MUL-4	Modelo de formação de representação mental de uma situação-problema.	Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver.
MUL-5	Capacidade de usar estratégias cognitivas com conhecimentos diversos.	Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas.
MUL-6	Intenção e atitude para a aquisição e aplicação do conhecimento, de maneira a propiciar que o desempenho competente evolua do indivíduo até o desempenho competente organizacional.	Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

A partir destes ajustes, o formulário de pesquisa foi estruturado buscando garantir a preservação dos dados dos participantes, bem como mapear a demografia da amostra ativa e as percepções e observações de cada participante em relação às diferentes realidades de suas empresas quanto a possível aplicação nas suas práticas do trabalho dos fatores identificados durante a revisão integrativa.

Para isso, ele foi composto por sete seções. A primeira, com o foco de esclarecer o objetivo do formulário e coletar o termo de acordo do participante em compartilhar os dados de forma sigilosa e protegida.

A segunda seção buscou mapear os aspectos demográficos dos participantes, coletando informações de contato, empresa, número de colaboradores, área de atuação, se exercem função de liderança, se a empresa onde atuam já pratica a avaliação de desempenho e em caso afirmativo, se concordam que ela seja efetiva em sua realidade.

A terceira seção teve como foco esclarecer o constructo desempenho competente e assegurar a compreensão base para que os participantes pudessem

avançar na pesquisa com a lente de leitura considerando os conceitos estudados a partir da revisão integrativa.

As seções quatro, cinco e seis, tiveram o foco de fazer uma verificação de consistência, conforme adaptação apresentada no Quadro 4 dos Fatores INTERNOS, EXTERNOS e MULTINÍVEIS que impactam a Avaliação do DCH, observáveis na prática do trabalho.

Por fim, a sétima seção se destinou ao agradecimento e compartilhou um convite aos participantes para integrarem uma comunidade de aprendizagem sobre o tema desempenho competente.

Vale destacar que quando questionados sobre o "de acordo" em compartilhar os dados, 100% dos participantes aceitaram o compartilhamento. O

Quadro 5 apresenta e descreve as questões utilizadas para a validação externa com os sujeitos de pesquisa.

Quadro 5 - Instrumento de pesquisa utilizado para validação externa.

(continua)

Sessão	Descrição da Pergunta	Formato da Resposta
Apresentação	<p>Que bom ter você aqui! Sua contribuição é muito importante para o avanço desta pesquisa, muito obrigada!</p> <p>Este formulário constitui a etapa de validação da pesquisa de mestrado sobre a Avaliação do Desempenho Competente Humano (DHC), realizada no laboratório ENGIN, da Universidade Federal de Santa Catarina. Os dados aqui coletados serão mantidos anônimos e servem exclusivamente ao propósito científico de mapear o contexto e demografia da amostra utilizada na etapa de validação da pesquisa.</p> <p>Responda cada pergunta considerando a sua realidade. Você investirá 15 minutos para completar a pesquisa.</p> <p>*Saiba mais sobre quem somos e as definições utilizadas para fundamentar este formulário neste e-book.</p> <p>Clicando abaixo, você concorda em compartilhar os dados, de forma protegida e anônima, para contribuir com a etapa de validação desta pesquisa.</p>	Caixa de seleção de acordo com a participação na pesquisa.
Mapeamento demográfico da amostra	Seu Nome	Parágrafo curto
	Seu E-mail (de mais fácil acesso)	Parágrafo curto
	Telefone para contato	Parágrafo curto
	Nome da Empresa	Parágrafo curto
	Número de colaboradores	Caixa de Seleção
	Você trabalha na área de gestão de pessoas?	Caixa de seleção (sim ou não)
	Se não trabalha com GP, em que área você atua?	Parágrafo curto
	Você é líder de alguma equipe?	Caixa de seleção (sim ou não)
	Sua empresa já pratica a Avaliação de Desempenho?	Caixa de seleção (sim ou não)

(continuação)

Sessão	Descrição da Pergunta	Formato da Resposta
	Se já prática, você concorda que o atual processo de Avaliação de Desempenho é efetivo?	Caixa de seleção (sim ou não)
Validação do Conceito de Desempenho Competente Humano (DCH)	<p>Para avaliarmos os fatores que impactam a avaliação do Desempenho Competente Humano (DCH) nas organizações, primeiro é importante rever e compreender a definição técnica de DCH, construída a partir dos resultados da pesquisa. Para entendermos com clareza as próximas perguntas, explicamos abaixo alguns termos presentes nesta pesquisa e na definição de DCH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconceito (positivo): saber que sabe e ter autoconfiança que é capaz de aplicar o saber. • Bidirecional: se refere aos fatores internos (do próprio indivíduo) e fatores externos (do contexto). • Multinível: aqui, se refere aos níveis de impacto no indivíduo, nas equipes e na empresa como um todo. <p>A definição de Desempenho Competente Humano é:</p> <p>"um conjunto de resultados efetivos, constantes e contínuos, gerado a partir da interação bidirecional de fatores individuais e contextuais, facilitadores da aplicação da aprendizagem em múltiplos níveis para impactar às práticas, a estratégia e a cultura organizacional. Para alcançar este DCH é indispensável uma estrutura de conhecimentos e de autoconceito positivo do indivíduo."</p> <p>(Freire, Espindola e Silva, 2024).</p>	
	O quanto você compreendeu a definição de Desempenho Competente Humano?	Escala linear de 1 a 5
	Você tem alguma dúvida ou gostaria de esclarecer algum ponto sobre a definição de Desempenho Competente Humano apresentada acima?	Parágrafo longo
	Você gostaria de sugerir alguma alteração no texto da definição de Desempenho Competente Humano apresentada acima, para melhor compreensão?	Parágrafo longo

(continuação)

Sessão	Descrição da Pergunta	Formato da Resposta
Validação dos Fatores INTERNOS que impactam a Avaliação do DCH, observáveis na prática do trabalho	<p>Você CONCORDA que os fatores INTERNOS abaixo devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer; 2. Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área; 3. Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras pessoas; 4. Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho; 5. Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar; 6. Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes. 	Grade de múltipla escolha (sim, não, Alterações)
	Espaço para suas sugestões de alteração na descrição dos fatores INTERNOS	Parágrafo longo
	Sua empresa já AVALIA estes fatores?	Grade de múltipla escolha (sim, não)
	Se sua empresa já AVALIA estes fatores, como ela faz isso?	Grade de múltipla escolha (De Forma Objetiva, baseada em dados e fatos; De forma Subjetiva, baseada em percepções das pessoas; não avalia)
	Se sua empresa já AVALIA estes fatores, os dados utilizados para a avaliação destes fatores são confiáveis?	Escala linear de 1 a 5
	Espaço para suas sugestões de novos fatores INTERNOS que deveriam ser considerados, na sua opinião	Parágrafo longo

(continuação)

Sessão	Descrição da Pergunta	Formato da Resposta
Validação dos Fatores EXTERNOS que impactam a Avaliação do DCH, observáveis na prática do trabalho	<p>Você CONCORDA que os fatores EXTERNOS abaixo devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las; 2. Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais; 3. Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias; 4. Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes; 5. Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas; 6. Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes. 	Grade de múltipla escolha (sim, não, Alterações)
	Espaço para suas sugestões de alteração na descrição dos fatores EXTERNOS	Parágrafo longo
	Sua empresa já AVALIA estes fatores?	Grade de múltipla escolha (sim,não)
	Se sua empresa já AVALIA estes fatores, como ela faz isso?	Grade de múltipla escolha (De forma Objetiva, baseada em dados e fatos; De forma Subjetiva, baseada em percepções das pessoas; não avalia)
	Se sua empresa já AVALIA estes fatores, os dados utilizados para a avaliação destes fatores são confiáveis?	Escala linear de 1 a 5
	Espaço para suas sugestões de novos fatores EXTERNOS que deveriam ser considerados, na sua opinião	Parágrafo longo

(conclusão)

Sessão	Descrição da Pergunta	Formato da Resposta
Validação dos Fatores MULTINÍVEIS que impactam a Avaliação do DCH, observáveis na prática do trabalho	<p>Você CONCORDA que os fatores MULTINÍVEIS abaixo devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade; 2. Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais; 3. Habilidade rápida de lembrar informações importantes; 4. Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver; 5. Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas; 6. Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização. 	Grade de múltipla escolha (sim, não, Alterações)
	Espaço para suas sugestões de alteração na descrição dos fatores MULTINÍVEIS	Parágrafo longo
	Sua empresa já AVALIA estes fatores?	Grade de múltipla escolha (sim,não)
	Se sua empresa já AVALIA estes fatores, como ela faz isso?	Grade de múltipla escolha (De Forma Objetiva, baseada em dados e fatos; De forma Subjetiva, baseada em percepções das pessoas; não avalia)
	Se sua empresa já AVALIA estes fatores, os dados utilizados para a avaliação destes fatores são confiáveis?	Escala linear de 1 a 5
	Espaço para suas sugestões de novos fatores MULTINÍVEIS que deveriam ser considerados, na sua opinião	Parágrafo longo
Encerramento e agradecimento	Muito obrigada por sua contribuição!	

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Para realizar esta validação foi necessário o envio do questionário estruturado para resposta online assíncrona, e quando possível, a depender da disponibilidade do participante, a realização de entrevistas individuais para maiores esclarecimentos sobre o questionário respondido de forma antecipada e online.

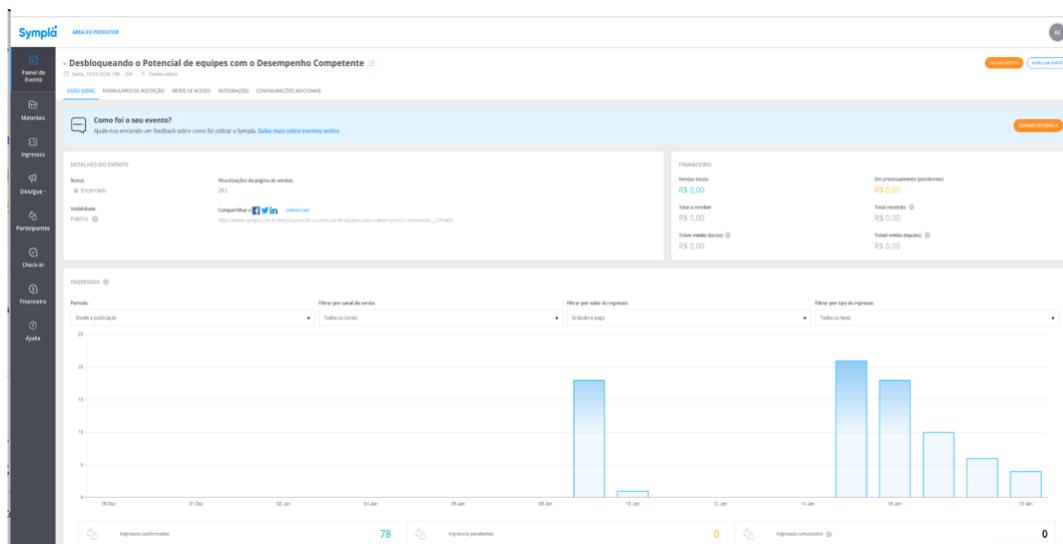
Quanto à abordagem para acessar e convidar participantes e divulgar a necessidade de colaboração com a pesquisa, foram criadas estratégias de comunicação direcionadas às redes sociais e canais digitais como Youtube, Instagram, LinkedIn e WhatsApp da pesquisadora.

Para reforçar a importância do tema e gerar maior engajamento nas publicações nas referidas redes, a pesquisadora promoveu um evento online⁷, intitulado "Desbloqueando o Potencial de Equipes com o Desempenho Competente", para compartilhar o contexto da pesquisa, seus principais achados e convidar os participantes a responderem o questionário.

Este evento de divulgação da pesquisa aconteceu de forma online, sendo transmitido ao vivo, a partir da Sede global do Google - na Califórnia, através da plataforma do Youtube, no dia 19 de janeiro de 2024, às 19h00. As inscrições para participar da transmissão foram realizadas a partir da plataforma Sympla, que alcançou 263 visualizações na página do evento, tendo recebido ao total, 78 inscrições. A Figura 1 demonstra o painel de controle das inscrições.

⁷ [Link para página do evento](#)

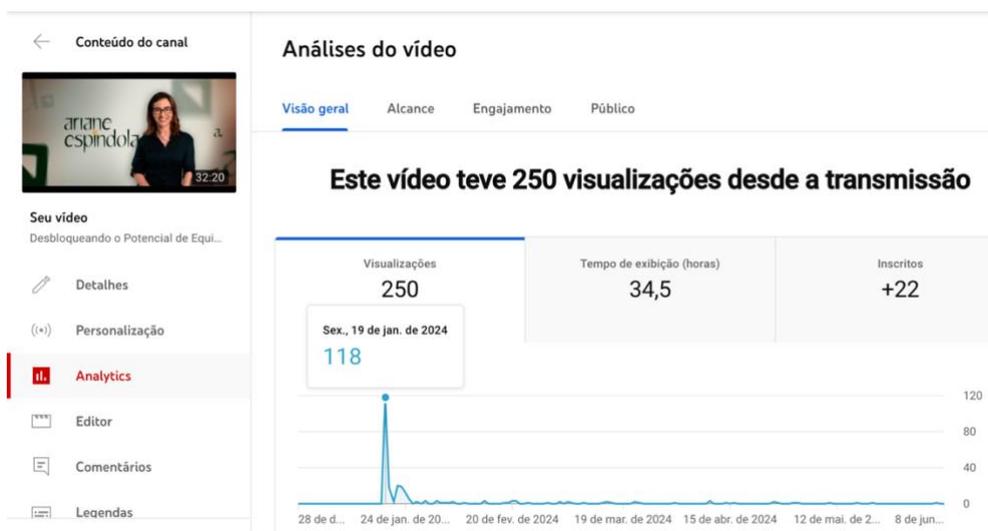
Figura 1 - Número de inscrições.



Fonte: Symplic (2024)

A transmissão deste evento de divulgação da pesquisa aconteceu através da plataforma de streaming Youtube, e encontra-se disponível para consulta online no canal da pesquisadora, através de [link](#) direto. A Figura 2 evidencia as análises do conteúdo exibido, demonstrando que o vídeo recebeu no dia de sua transmissão ao vivo um total de 118 visualizações.

Figura 2 - Número de visualizações.



Fonte: YouTube Studio (2024)

A Figura 3 evidencia imagem da transmissão, que teve duração de trinta e dois minutos e alcançou no momento de seu lançamento ao vivo, 118 visualizações.

Figura 3 - Registro da live transmitida em 19 de janeiro de 2024.



Fonte: YouTube Studio (2024)

A Figura 4 também destaca momentos da visita presencial à sede global do Google, onde a pesquisadora promoveu um espaço para conversar sobre a temática do desempenho competente e pode contar com a participação de 5 visitantes, sendo 2 da Eslovênia e 2 dos Estados Unidos e 1 do Brasil.

Para esta etapa presencial, a pesquisadora realizou a divulgação através da plataforma internacional Event brite, conforme evidenciado no [link gerado](#) para a confirmação das inscrições.

Evidentemente, que em função de a pesquisadora ter uma rede de contatos menor nos Estados Unidos, o alcance para o evento presencial foi menor. Contudo, a troca com os participantes, apesar de ter ocorrido de maneira mais espontânea e orgânica, foi bastante produtiva. A conversa evidenciou a oportunidade e necessidade de abordar o tema do desempenho competente humano em diversos países, destacando a relevância e a necessidade de avançar no desenvolvimento científico deste constructo, uma vez que gerenciar e desenvolver pessoas e equipes para que estratégias organizacionais sejam alcançadas de forma bem-sucedida, é uma atividade presente em diferentes empresas, independente de sua nacionalidade.

Figura 4 - Participantes presenciais no evento na Sede do Google.



Fonte: Arquivo pessoal fotográfico da pesquisadora (2024)

Adicionalmente, para reforçar a abordagem de divulgação da pesquisa, diversas ações foram realizadas em outros canais, como na plataforma LinkedIn, onde a pesquisadora conta com mais de 13 mil seguidores.

Nesta plataforma, a pesquisadora realizou a divulgação e convocação dos profissionais da área de gestão de pessoas para colaborarem com a pesquisa. Este foi o público-alvo da campanha de divulgação, buscando trazer a visão de profissionais que atualmente são responsáveis pelos processos de gestão e avaliação das competências e do desempenho e desenvolvimento humano e organizacional em empresas nacionais ou internacionais.

A Tabela 2 resume os principais resultados alcançados pela publicação na plataforma LinkedIn, entre as datas de 10 de fevereiro até de 3 de março de 2024, onde alcançou 2734 impressões.

Tabela 2 - Desempenho da publicação no LinkedIn para convite à pesquisa.

URL da publicação	https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:share:7162149627134259201
Data da publicação	10 de fev. de 2024
Hora da publicação	18:25
Total de impressões	2734
Reações	44
Comentários	2
Compartilhamentos	1
Principal cargo	Parceiro comercial de RH, Coordenador comercial
Principal localidade	Joinville, Florianópolis e Região, Atividades dos serviços de tecnologia da informação,
Principal setor	Comércio Varejista, Atividades de Consultoria em gestão empresarial

Fonte: Relatório LinkedIn (fevereiro, 2024)

A Figura 5 aponta a porcentagem de visualizadores quanto ao tamanho de suas empresas, evidenciando que 11,9% são pessoas que atuam em grandes empresas, com mais de 10.000 funcionários e 24,1% de médias empresas, com mais de 1000 funcionários.

Figura 5 - Análise da publicação - Tamanho da empresa dos visualizadores.



Fonte: LinkedIn (fevereiro, 2024)

Já a Figura 6 aponta a porcentagem de visualizadores quanto à localidade de suas empresas, evidenciando que 24,8% são pessoas que atuam em empresas de Joinville, e 20,4% atuam em empresas na região de São Paulo.

Figura 6 - Análise da publicação - Localidades da empresa dos visualizadores.



Fonte: LinkedIn (fevereiro, 2024)

A Figura 7 por sua vez, aponta a porcentagem de visualizadores quanto ao setor de atuação das empresas, evidenciando que 28,9% estão relacionadas a atividades dos serviços de tecnologia da informação e desenvolvimento de software e outros 10%, ao setor do comércio varejista.

Figura 7 - Análise da publicação - Setores da empresa dos visualizadores.



Fonte: LinkedIn (fevereiro, 2024)

Por fim, para complementar os esforços de divulgação da pesquisa, ainda foram realizados contatos individualizados com profissionais da base e rede de contatos da pesquisadora e parceiros de divulgação, através da plataforma WhatsApp, solicitando o apoio na colaboração com a pesquisa, onde 34 contatos manifestaram retorno a mensagem, explicitando sua intenção em contribuir com as respostas.

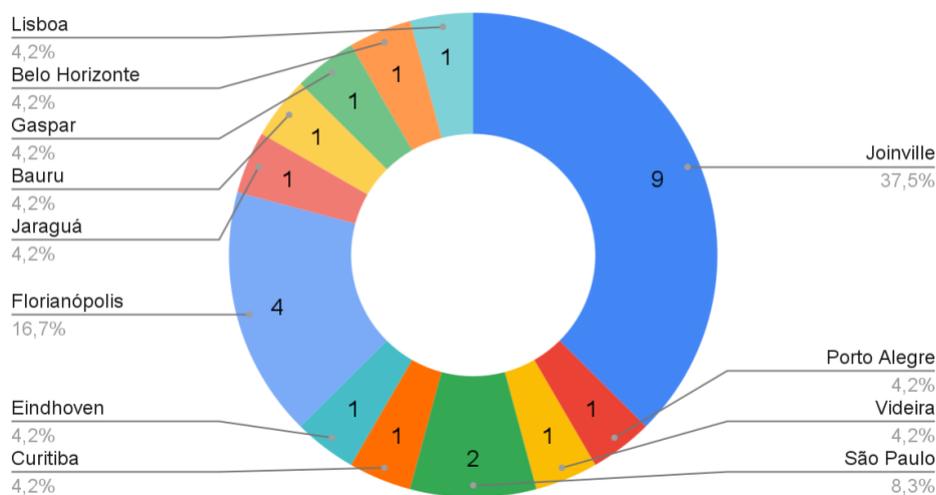
Com estes esforços realizados, até o início do mês de março de 2024, o questionário on-line recebeu ao total **24 respostas**, descritas na seção 5.

Adicionalmente, foi possível até o mês de março realizar uma entrevista online com um dos participantes respondentes do formulário, que se disponibilizou para uma conversa de uma hora através do Google Meet, onde explorou-se os detalhes e comentários acerca do formulário respondido previamente.

A partir das 24 respostas recebidas, foi possível compreender as características, coletadas a partir da seção 2 do instrumento de pesquisa. O extrato demográfico da amostra participante da pesquisa é demonstrado a seguir.

Gráfico 6 - Cidade sede das empresas participantes.

Contagem de Cidade Sede

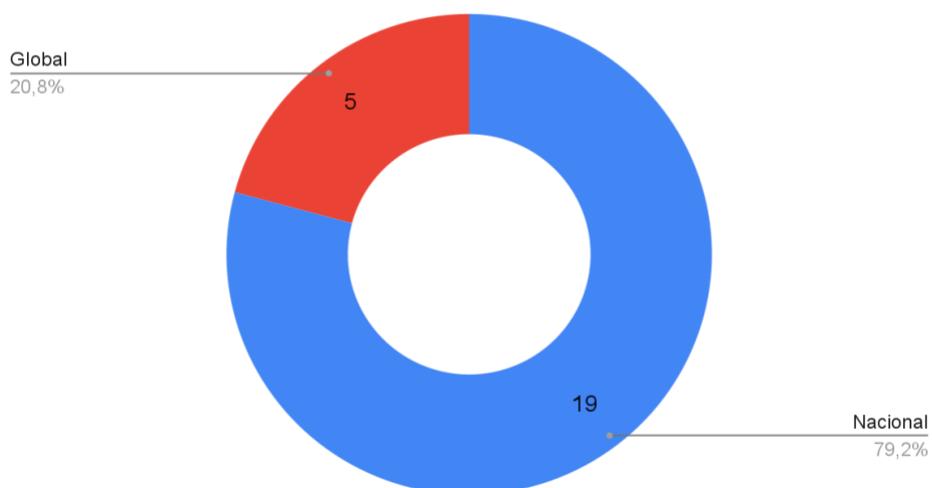


Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Conforme Gráfico 6, nota-se que o público respondente, composto pela amostra de 24 participantes, majoritariamente é da cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina, representado por 37,5% da amostra. Observa-se também a participação de representantes internacionais, com empresas ou colaboradores alocados na Europa, em Lisboa e em Eindhoven.

Gráfico 7 - Abrangência de atuação das empresas participantes.

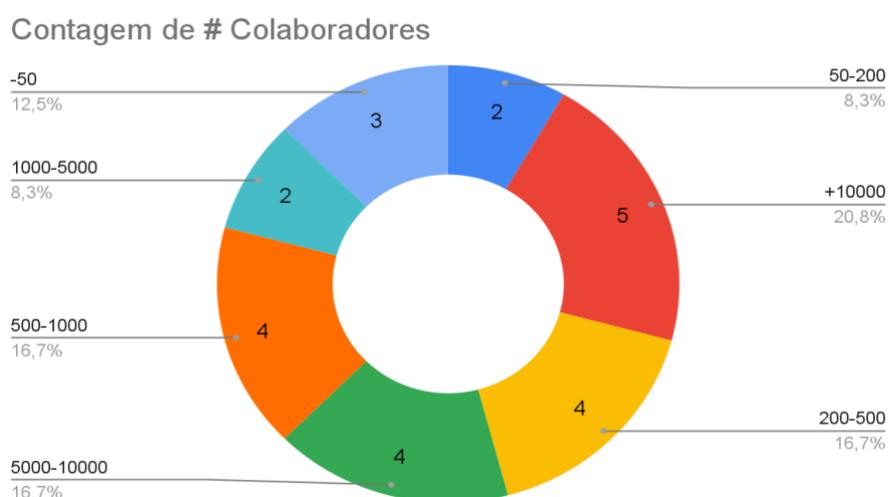
Contagem de Abrangência



Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Já o Gráfico 7 evidencia empresas em sua maioria com atuação nacional (79,2%). Dentre as com atuação global, a pesquisa contou com uma empresa sediada em Eindhoven, na Holanda. As outras quatro empresas com atuação global, possuem sede no Brasil, em São Paulo, Curitiba, Joinville e Florianópolis.

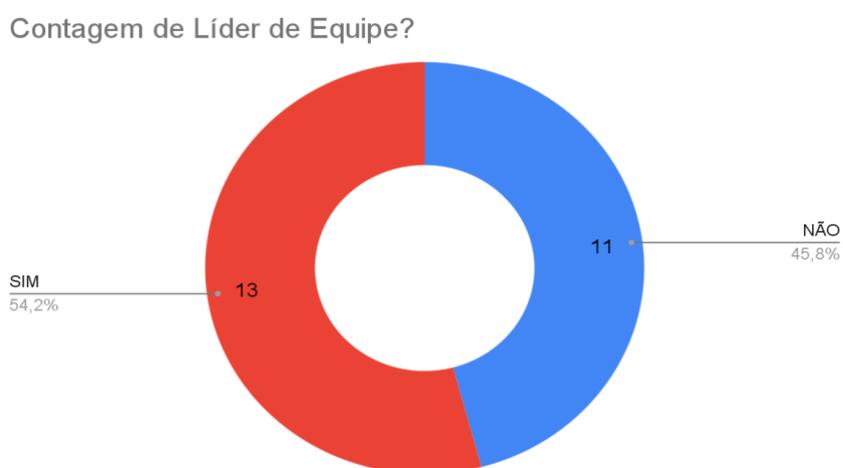
Gráfico 8 - Número de colaboradores das empresas participantes.



Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Ainda, pelo Gráfico 8, 25% da amostra são empresas de médio porte, com 500 a 5000 colaboradores e 37,5% de grande porte, com mais de 5000 colaboradores.

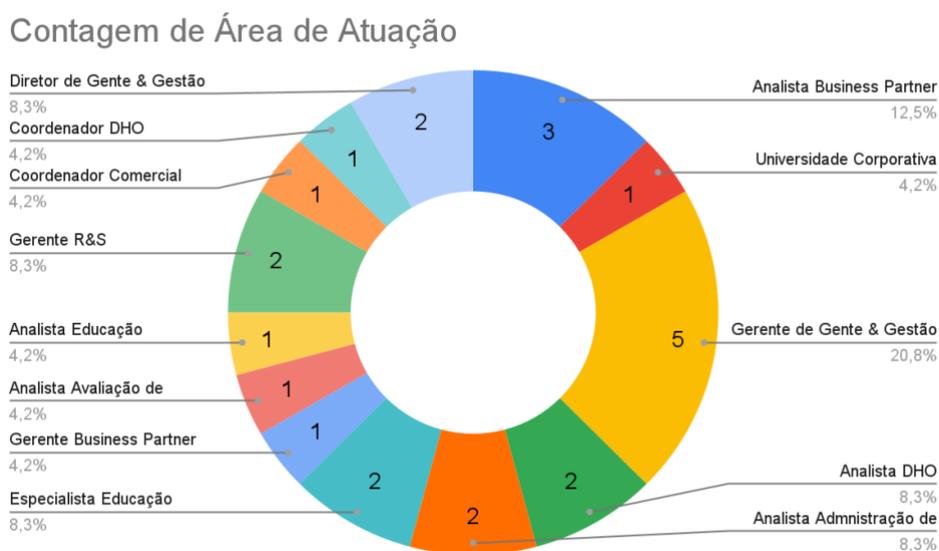
Gráfico 9 - Nível do cargo (liderança ou não) dos participantes.



Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Por fim, o Gráfico 9 mostra que que 54,2% dos participantes atualmente são líderes de equipes.

Gráfico 10 - Área de atuação dos participantes.



Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Observa-se no Gráfico 10 que o público foi representado em 33,3% por profissionais que desempenham o papel de gerentes (de Gente e Gestão, R&S e *Business Partner*) e outros 8,3% estão à frente da diretoria da área.

A demografia dos participantes demonstra que foi possível acessar o público delineado como sujeito da pesquisa, contribuindo com a validação dos fatores do DCH propostos pela literatura.

4 FATORES – RESULTADO DA REVISÃO INTEGRATIVA

Para atender aos objetivos específicos desta dissertação, que incluem identificar as categorias de análise do termo desempenho competente, além de descrever os pressupostos teóricos do desempenho competente humano, e por consequência, verificar a consistência dos fatores bidirecionais e multiníveis a serem observados na prática do trabalho, esta seção tem o objetivo de apresentar a análise dos resultados teóricos a partir da revisão integrativa.

Neste contexto, por meio da revisão integrativa em uma amostra de 13 publicações que tratam do termo em seu título, foram identificados 5 pressupostos teóricos para o desempenho competente na categoria de pessoas, como descrito nesta seção.

Dessa forma, após compreender que o desempenho competente engloba as atividades, a comunicação, os processos e os eventos cotidianos aos quais o indivíduo está envolvido durante sua vivência no trabalho, bem como as ações sociais realizadas dentro de uma complexa matriz de sistemas culturais significantes (Anderson e Meyer, 1988; Eicher-catt, 2004) e, ainda que, as medidas de desempenho competente devem ser fundamentadas na prática do trabalho, para que seja possível avaliar o status do desempenho atual e sua relação com os padrões, de maneira a orientar as melhorias na aplicação do conhecimento individual e das equipes (Hadley e Fereday, 2008; Cookson e English, 1997), pode-se concluir como lista de pressupostos teóricos que:

1. Desempenho competente deve ser reconhecido como um **macroprocesso de desenvolvimento contínuo, multinível e bidirecional**, e este deve ser apoiado e respeitado, inclusive com a ressignificação de discursos sobre desempenho e competência (Corbett, Xu e Weeler, 2019; Teunissen *et al.*, 2021; Freire *et al.*, 2021;);
2. Desempenho competente deve ser avaliado e monitorado por meio de **características observáveis** quanto aos aspectos bidirecionais (internos e externos ao indivíduo) e multiníveis (impacto no desempenho individual, de equipes e organizacional) (Eraut, 1998; Teunissen *et al.*, 2021; Freire, *et al.*, 2021);
3. Desempenho competente é dependente do desenvolvimento de estrutura organizada e coesa que envolve **6 aspectos multiníveis**: (i) autoconceito positivo (saber que sabe e ter autoconfiança que é capaz de aplicar o saber); (ii) extensão do domínio do conhecimento específico e geral; (iii) capacidade cognitiva ágil de recuperar informações; (iv) modelo de formação de representação mental de uma situação-problema; (v) capacidade de usar estratégias cognitivas com conhecimentos diversos; (vi) intenção e atitude para a aquisição e aplicação do conhecimento, de maneira a propiciar que o desempenho competente evolua do indivíduo até

- o desempenho competente organizacional (Andersen e Ross, 1984; Kuhl, 1985; Rabinowitz e Glaser, 1985; Cusimano, Rothman e Keystone, 1998);
4. Os 6 **aspectos internos** ao indivíduo, possíveis de serem observados para a avaliação e mensuração do desempenho competente, são: (i) julgamentos rápidos e confiantes sobre sua área de domínio; (ii) capacidade de processamento de informações e de recuperação precisa de conhecimentos para a solução dentro do domínio específico; (iii) abertura para relacionamentos com o entorno, com vistas à aquisição, aprendizagem e criação de novos conhecimentos; (iv) capacidade de adaptação, de forma flexível, a diferentes objetivos, sendo capaz de desenvolver ou transformar a prática ao longo do tempo; (v) rejeição ágil ao feedback inconsistente ao seu auto esquema, mas com consciência quanto à importância da avaliação das características do desempenho incompetente para potencializar sua trajetória; (vi) historicidade, como traços de desempenhos anteriormente alcançados, podendo estar, naquele momento, ausentes (Carpenter, 1988; Greenwald, 1980; Kuiper e Rogers, 1979; Markus, 1977; 1980; Nasby, 1985; Ross e Sicoloy, 1979; Markus, 1977; Swann e Hill, 1982; Cross e Markus, 1994; Diamond, 1996; Eraut, 1998; Cusimano, Rothman e Keystone, 1998; Teunissen *et al.*, 2021);
 5. Os 6 **aspectos externos** ao indivíduo, possíveis de serem observados para a avaliação e mensuração do desempenho competente, são: (i) estrutura para o desenvolvimento, consolidação e explicitação das competências multiníveis e autonomia para conquistá-las; (ii) legitimidade e institucionalização de padrões mínimos e máximos de desempenho competente, evitando-se a subjetividade das medidas; (iii) transparência quanto às regras primárias de avaliação e padrões de desempenho competente a serem atendidos, considerando-os como ponto de partida para a melhoria contínua; (iv) investimento ao atendimento das necessidades fisiológicas, psicológicas, cognitivas e práticas das pessoas e equipes; (v) fomento ao clima e cultura de colaboração e pertencimento, fazendo com que o indivíduo se perceba como membro pleno de um território familiar, onde pode ser quem realmente é, além de experimentar a competência e o reconhecimento de ser competente; (vi)

responsabilidade com a aplicação da técnica de feedback, para que esta se constitua como ferramenta para o reforço ao desempenho competente e não inibidora do autoconceito dos indivíduos e equipas (Bateson, 1972; Cross e Markus, 1994; Wenger, 1998; Cusimano, Rothman e Keystone, 1998; Eicher-catt, 2004; Warriner, 2010; Cookson e English, 1997; Teunissen *et al.*, 2021).

Sugere-se, em complemento, a atenção aos grupos considerados como minoritários na organização que, quando classificados com desempenho incompetente perante o modelo dominante, podem, juntos, se manter no estágio de desempenho incompetente, com vistas a receberem algum tipo de vantagens e benefícios por esta classificação (Corbett, Xu e Weeler, 2019). Mesmo não sendo, esse último pressuposto, classificado como desempenho competente humano (de pessoas), vale chamar a atenção para a posição de desempenho competente de vulnerabilidade (DCV), apresentado por Corbett, Xu e Weeler (2019) que, pela nossa análise, pode ser listado entre os pressupostos teóricos.

Em conclusão, com base na compreensão multidisciplinar dos estudos levantados pela revisão integrativa, nas categorias de análise identificadas e nos pressupostos teóricos fundamentados em Freire, Silva e Espíndola (2024), pode-se concluir que é essencial ressignificar o termo desempenho competente, rompendo com o paradigma de ser este apenas o resultado de uma estrutura cognitiva do indivíduo, e passar a levar em consideração o seu processo de construção contínuo e bidirecional, reconhecendo que o desempenho competente humano (de pessoas) depende tanto dos aspectos internos quanto externos ao indivíduo e, por isso, os seus resultados são multiníveis – envolvendo indivíduos, equipas e organização.

Assim, na contemporaneidade, levando-se estes pontos em consideração, corroborados principalmente por Rabinowitz e Glaser (1985), Cross e Markus (1994), Freire *et al.* (2021, p. 59) e Teunissen *et al.* (2021), pode-se considerar a definição de desempenho competente como sendo o proposto por Freire, Silva e Espíndola (2024):

Um conjunto de resultados efetivos, constantes e contínuos, gerado a partir da interação bidirecional de fatores individuais e contextuais, facilitadores da aplicação da aprendizagem em múltiplos níveis para impactar às práticas, a estratégia e a cultura organizacional. Para alcançar este DCH é indispensável uma estrutura de conhecimentos e de autoconceito positivo do indivíduo (Freire, Silva e Espíndola, 2024).

A partir desta análise, o Quadro 6 apresenta a síntese dos pressupostos teóricos que, após adaptações, conforme descrito no Quadro 4 foram submetidos como parte do instrumento de pesquisa para a etapa posterior de verificação de consistência em campo. Na seção de apresentação da verificação, serão descritos os resultados da validação realizada em campo.

Quadro 6 - Pressupostos teóricos para avaliação do Desempenho Competente.
(continua)

Dimensão do Fator	Descrição dos pressupostos teóricos	Referências
Interna	Julgamentos rápidos e confiantes sobre sua área de domínio;	(Carpenter, 1988; Greenwald, 1980; Kuiper e Rogers, 1979; Markus, 1977; 1980; Nasby, 1985; Ross e Sicol, 1979; Markus, 1977; Swann e Hill, 1982; Cross e Markus, 1994; Diamond, 1996; Eraut, 1998; Cusimano, Rothman, e Keystone, 1998; Teunissen <i>et al.</i> , 2021).
	Capacidade de processamento de informações e de recuperação precisa de conhecimentos para a solução dentro do domínio específico;	
	Abertura para relacionamentos com o entorno, com vistas à aquisição, aprendizagem e criação de novos conhecimentos;	
	Capacidade de adaptação, de forma flexível, a diferentes objetivos, sendo capaz de desenvolver ou transformar a prática ao longo do tempo;	
	Rejeição ágil ao feedback inconsistente ao seu auto esquema, mas com consciência quanto à importância da avaliação das características do desempenho incompetente para potencializar sua trajetória;	
	Historicidade, como traços de desempenhos anteriormente alcançados, podendo estar, naquele momento, ausentes	
Externa	Estrutura para o desenvolvimento, consolidação e explicitação das competências multiníveis e autonomia para conquistá-las;	(Bateson, 1972; Cross e Markus, 1994; Wenger, 1998; Cusimano, Rothman e Keystone, 1998; Eicher-catt, 2004; Warriner, 2010; Cookson e English, 1997; Teunissen <i>et al.</i> , 2021).
	Legitimidade e institucionalização de padrões mínimos e máximos de desempenho competente, evitando-se a subjetividade das medidas;	
	Transparência quanto às regras primárias de avaliação e padrões de desempenho competente a serem atendidos, considerando-	

(conclusão)

Dimensão do fator	Descrição dos pressupostos teóricos	Referências
Externa	os como ponto de partida para a melhoria contínua;	(Bateson, 1972; Cross e Markus, 1994; Wenger, 1998; Cusimano, Rothman e Keystone, 1998; Eicher-catt, 2004; Warriner, 2010; Cookson e English, 1997; Teunissen <i>et al.</i> , 2021).
	Investimento ao atendimento das necessidades fisiológicas, psicológicas, cognitivas e práticas das pessoas e equipes;	
	Fomento ao clima e cultura de colaboração e pertencimento, fazendo com que o indivíduo se perceba como membro pleno de um território familiar, onde pode ser quem realmente é, além de experimentar a competência e o reconhecimento de ser competente;	
	Responsabilidade com a aplicação da técnica de feedback, para que esta se constitua como ferramenta para o reforço ao desempenho competente e não inibidora do autoconceito dos indivíduos e equipes	
Multinível	Autoconceito positivo (saber que sabe e ter autoconfiança que é capaz de aplicar o saber);	(Andersen e Ross, 1984; Kuhl, 1985; Rabinowitz e Glaser, 1985; Cusimano, Rothman e Keystone, 1998). (Andersen e Ross, 1984; Kuhl, 1985; Rabinowitz e Glaser, 1985; Cusimano, Rothman, e Keystone, 1998).
	Extensão do domínio do conhecimento específico e geral;	
	Capacidade cognitiva ágil de recuperar informações;	
	Modelo de formação de representação mental de uma situação-problema;	
	Capacidade de usar estratégias cognitivas com conhecimentos diversos;	
	Intenção e atitude para a aquisição e aplicação do conhecimento, de maneira a propiciar que o desempenho competente evolua do indivíduo até o desempenho competente organizacional.	

Fonte: elaborado pela autora (2023)

5 FATORES – VERIFICAÇÃO EM CAMPO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de campo. A partir dos resultados da análise da pesquisa integrativa, apresentados na seção 2, com a ressignificação do termo desempenho competente, e a identificação dos pressupostos teóricos que estruturam o conceito de desempenho competente humano (de pessoas), iniciou-se a etapa de verificação de consistência destes fatores, com relação à aplicação de sua avaliação nas empresas.

O questionário aplicado se propôs a identificar a situação atual em relação a prática da avaliação do DCH nas empresas participantes, bem como o grau de entendimento, concordância e necessidade de alterações, na percepção de cada respondente, para que a lista dos fatores propostos por este estudo, pudesse ser utilizada na prática destas empresas.

Gráfico 11 - Questionário aplicado - Empresa já aplica avaliação do DCH.

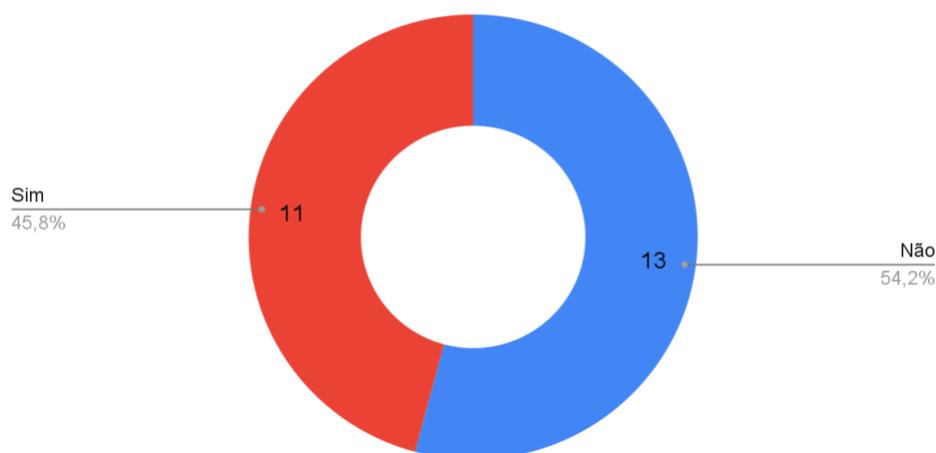


Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

O Gráfico 11 mostra que quando questionados se a empresa atualmente já pratica a avaliação de desempenho, 95,8% dos participantes alegaram que sim.

Gráfico 12 - Questionário aplicado - Efetividade da Avaliação DCH.

Contagem de Se já pratica, você concorda que o atual processo de Avaliação de Desempenho é efetivo?



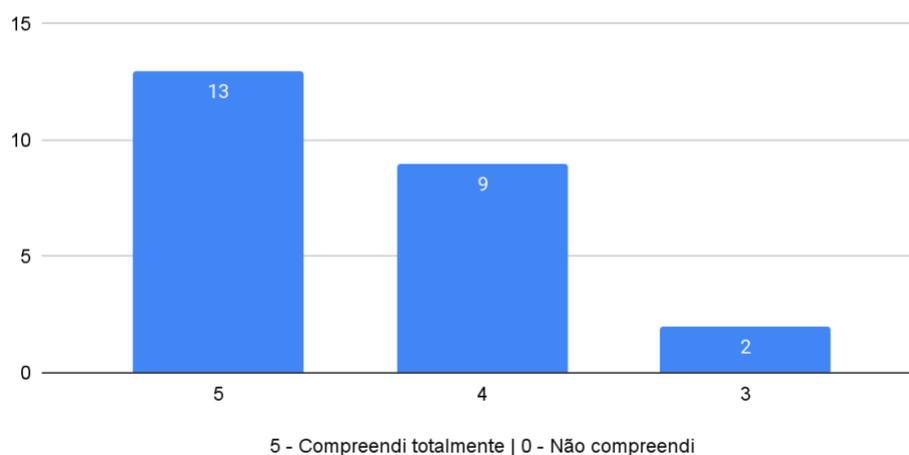
Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Porém, conforme Gráfico 12, ao serem questionados se concordam que a avaliação de desempenho atualmente realizada é efetiva, 54,2% responderam que não.

Para avançar nas sessões do questionário que abordam os aspectos contextual, bidirecional e multinível da avaliação de desempenho competente humano, apresentamos a definição de DCH e perguntamos o quanto o participante compreendeu esta definição, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 equivalente a não compreensão da definição e 5, quando o participante alega que compreendeu totalmente a seguinte definição: "**A definição de Desempenho Competente Humano é: um conjunto de resultados efetivos, constantes e contínuos, gerado a partir da interação bidirecional de fatores individuais e contextuais, facilitadores da aplicação da aprendizagem em múltiplos níveis para impactar às práticas, a estratégia e a cultura organizacional. Para alcançar este DCH é indispensável uma estrutura de conhecimentos e de autoconceito positivo do indivíduo.**" (Freire, Espindola e Silva, 2024).

Gráfico 13 - Questionário aplicado - Compreensão do conceito de DCH.

Nível de compreensão sobre o conceito de Desempenho Competente

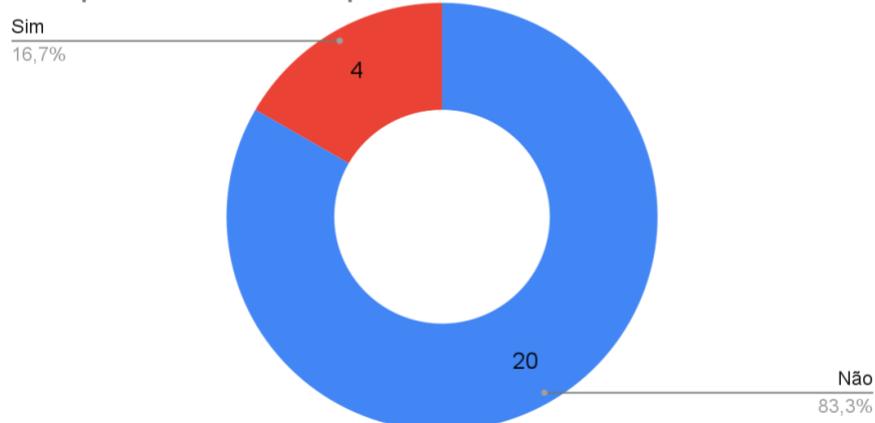


Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Conforme Gráfico 13, observa-se que 54,1% dos respondentes alegam ter compreendido totalmente a definição de Desempenho Competente Humano. Outros 45,8% dos participantes manifestaram algum grau de dúvida, ou espaço para maior esclarecimento.

Gráfico 14 - Questionário aplicado - Dúvidas sobre o conceito DCH.

Contagem de Você tem alguma dúvida ou gostaria de esclarecer algum ponto sobre a definição de Desempenho Competente Humano apresentada acima?



Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Segundo o Gráfico 14, quatro participantes levantaram dúvidas com relação a definição de desempenho competente e um participante não teve dúvidas, mas deixou um comentário, conforme descrito no Quadro 7:

Quadro 7 - Dúvidas de campo sobre a definição de Desempenho Competente.

Segmento da empresa Participante	Dúvida apresentada sobre a definição de DC
Financeiro	Existe alguma matriz de Desempenho Competente que podemos mapear e identificar em qual nível o nosso colaborador se encontra?
Indústria	Eu precisei ler algumas vezes para compreender em profundidade o conceito proposto. Minha primeira expectativa ao ler, era de ter um conceito focado no desempenho competente humano sob perspectiva individual...A meu ver me parece ampliado e aplicado ao contexto organizacional. Neste caso, acho que vale refinar o texto... temos muitos construtos em uma só frase.
Indústria	Ir além da AD é um processo de avaliação de performance
Tecnologia	O que seria uma estrutura de conhecimentos? Iniciativas de desenvolvimento? Gestão do conhecimento?
Tecnologia	Sem dúvidas, porém me pareceu um conceito um tanto complexo para o dia a dia organizacional, visto ter outros conceitos que não são de senso comum dentro da definição DCH

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

As dúvidas apresentadas pelos participantes contribuem para o refinamento das definições inicialmente elaboradas com base na revisão da literatura, uma vez que evidenciam pontos de potencial dificuldade para sua implementação na prática do trabalho. Ainda, com o foco de garantir o completo alinhamento da definição de DCH, ao questionar os participantes se desejariam sugerir alterações em sua definição apresentada, 79,2% do grupo alegou não ter dúvidas ou sugestões adicionais ao texto original.

Gráfico 15 - Questionário aplicado - Sugestões sobre a definição de DCH.

Contagem de Você gostaria de sugerir alguma alteração no texto da definição de Desempenho Competente Humano apresentada acima, para melhor compreensão?



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na coleta do formulário Google

O Gráfico 15 mostra que apesar de poucos participantes terem declarado dúvidas ou sugestões, outros cinco fizeram comentários, conforme evidenciado no Quadro 8 e um outro apenas reforçou que em sua percepção, a definição apresentada estaria bastante clara.

Quadro 8 - Sugestões de campo de alterações na definição de DC.

Segmento da empresa Participante	Sugestões ou Comentários sobre a definição de DC
Banco	O ambiente "respeitoso" não seria um outro aspecto indispensável para alcançar DCH?
Indústria	Não me sinto confortável em propor um novo texto, mas sugeriria uma hierarquia de temas para construir a frase. Iniciaria pela perspectiva de indivíduo (humano), em seguida pelo contexto e sistemas de desempenhos (desempenho) e por fim pelo resultado (desempenho competente) ...Não sei se faz sentido, mas criar uma hierarquia de temas no conceito pode ajudar na leitura correta do conceito.
Organizações sem fins lucrativos	Para impactar às práticas não precisa de crase.
Tecnologia	Definir o que é estrutura de conhecimento igual fez para outros termos
Tecnologia	Tornar a compreensão um pouco mais acessível
Administração pública	De minha parte a definição está bastante clara.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

As sugestões oferecidas pelos participantes evidenciam a dificuldade de tornar acessível o conceito de DCH nas organizações, o que corrobora com o contexto e justificativa desta pesquisa, ao identificar a falta de consenso na definição do conceito de competências e desempenho e, como aplicar e avaliar estes conceitos de maneira efetiva nas diferentes empresas.

Na sequência, as demais seções do questionário apoiaram na exploração do grau de percepção dos participantes quanto à necessidade ou não de avaliar as dimensões contextuais e bidirecionais com os fatores internos e externos aos indivíduos e multiníveis da organização.

5.1 VERIFICAÇÃO DOS FATORES INTERNOS

Nesta seção são apresentados os resultados da validação sobre os fatores **INTERNOS** que devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano, conforme visão dos participantes da pesquisa. O Quadro 9 mostra o mapa de respostas, onde cada participante respondeu se concorda, discorda, ou se gostaria de sugerir alterações na descrição do fator interno de avaliação do DCH.

Quadro 9 - Validação da necessidade de avaliação dos fatores internos
(continua)

Você CONCORDA que os fatores INTERNOS abaixo devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano?					
INT-1: Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer.	INT-2: Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área.	INT-3: Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras pessoas.	INT-4: Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho.	INT-5: Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar.	INT-6: Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes.
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Não	Alterações	Sim	Sim	Sim	Não
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Alterações
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Alterações	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

(conclusão)

Você CONCORDA que os fatores INTERNOS abaixo devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano?					
INT-1: Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer.	INT-2: Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área.	INT-3: Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras pessoas.	INT-4: Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho.	INT-5: Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar.	INT-6: Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes.
Alterações	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Alterações	Sim	Sim	Sim	Alterações	Sim
Sim	Alterações	Sim	Sim	Alterações	Sim
Alterações	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Sim	Sim	Sim	Sim	Alterações	Não
Sim	Sim	Sim	Sim	Alterações	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Sim	Alterações	Sim	Sim	Sim	Alterações
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

A Tabela 3 mostra a distribuição percentual de respondentes e evidencia o consenso entre 100% dos respondentes quanto a necessidade de avaliação dos fatores internos "INT-3 Abertura para aprender e criar novas ideias através de interações com outras pessoas" e "INT-4 Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho".

Por outro lado, 29,17% dos respondentes discordaram que o fator "INT-6 - Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes", deva ser considerado na avaliação do DCH, assim como 4,17% da amostra também discorda quanto a avaliação do fator interno "INT-1- Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer".

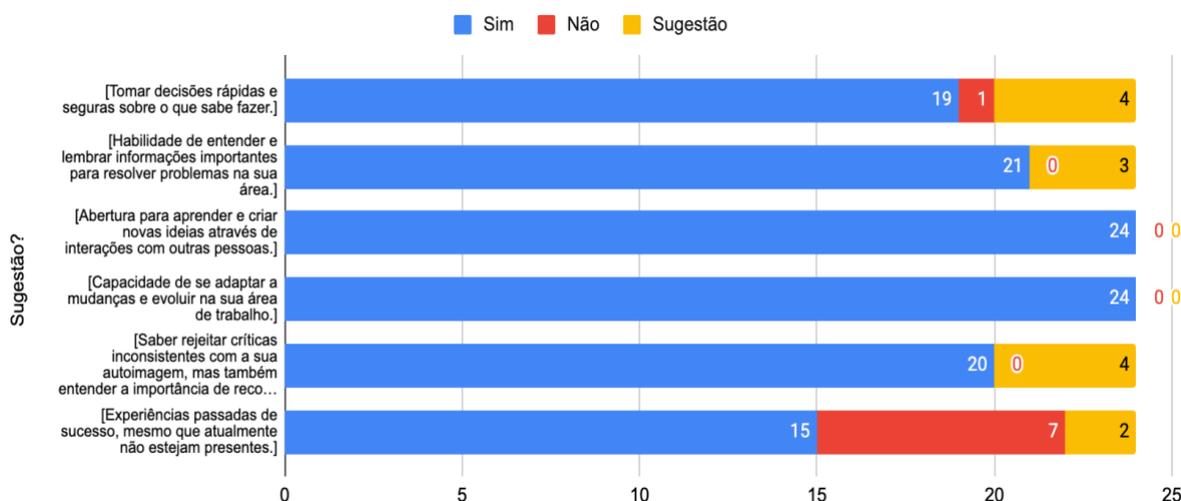
Tabela 3 - Análise da necessidade de avaliação dos fatores internos.

ID-FATOR	Você CONCORDA que os fatores INTERNOS abaixo devem ser avaliados para garantir o DCH?			Alterações
	SIM	NÃO		
INT-1	Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer	79,17%	4,17%	16,67%
INT-2	Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área	87,50%	0,00%	12,50%
INT-3	Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras pessoas.	100,00%	0,00%	0,00%
INT-4	Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho.	100,00%	0,00%	0,00%
INT-5	Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar.	83,33%	0,00%	16,67%
INT-6	Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes.	62,50%	29,17%	8,33%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Ainda, para os fatores "INT-1- Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer"., "INT-2- Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área.", "INT-5 - Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua auto imagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar.", e "INT-6- Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes.", os participantes sugeriram alterações na descrição, conforme evidenciado no Gráfico 16 e no Quadro 10.

Gráfico 16 - Questionário aplicado - Sugestões para fatores internos.



Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

O Quadro 10 apresenta as sugestões de campo de **alteração** na descrição dos fatores internos, que devem ser avaliados para garantir o DCH.

Quadro 10 - Sugestões de campo de alteração na descrição de fatores internos.
(continua)

Fator INT-1- Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer.

- Nem sempre a tomada de decisão rápida é segura. Porém acredito no valor de fazer de ter acabativa e não paralisar pensando em uma ação segura;
- Saber tomar decisões no momento certo. Não significa que precisa ser feita rapidamente;
- Tomar decisões com AGILIDADE e seguras sobre o que sabe fazer;
- Ter acontecimento para entender aquilo que sabe/pode fazer.

Fator INT-2- Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área.

- Entender e lembrar informações para resolver "problemas importantes" na sua área;
- Habilidade de entender e lembrar informações ...creio que lembrar não seja um fator crítico de desempenho, pois estamos em uma era de uso das tecnologias para facilitar e liberar espaço em nossa memória, compreender essas informações, isso sim é crítico;
- Substituir "Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área." por "Habilidade de utilizar informações importantes para resolver problemas na sua área." - isto porque a pessoa não precisa necessariamente lembrar, ou "ter na ponta da língua" as informações, mas precisa saber como buscar quando precisa utilizar.

(conclusão)

Fator INT-5- Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar.

- “Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem,” pode ser uma conduta que não oportuniza a reflexão sobre mudanças possíveis que podem ser necessárias não somente porque um erro ocorreu, mas por uma disfunção relacional;
- Saber analisar as críticas inconsistentes com a sua autoimagem e entender possíveis contribuições para revisão de conhecimentos, posturas e práticas;
- Ao invés de saber rejeitar, sugiro saber administrar/lidar;
- Rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem

Fator INT-6- Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes.

- Não só experiências passadas de sucesso, mas as que geram aprendizado;
- Substituir "Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes." por "Utilizar experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes." - Apenas incluí o verbo de ação no início da frase. Também, a parte da frase depois da vírgula ficou confusa para mim.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

As principais áreas de alteração sugeridas na descrição dos fatores **internos**, expressas pelos participantes estão relacionadas a:

- **Decisão Rápida Versus Decisão Segura:** os participantes destacaram que, embora a capacidade de tomar decisões rápidas seja valorizada, é crucial que estas sejam igualmente seguras e bem fundamentadas. A sugestão de promover decisões "com agilidade" em vez de simplesmente rápidas sugere uma redefinição do conceito para incluir a eficácia e a prudência como critérios fundamentais. Além disso, ressalta-se a importância de desenvolver um entendimento profundo do próprio conhecimento e capacidades, facilitando assim decisões mais informadas e contextualmente adaptadas;
- **Administração de Críticas:** em vez de uma postura de rejeição automática de feedbacks que pareçam inconsistentes com a autoimagem, os participantes sugerem uma abordagem que envolve "administrar" ou "lidar" com as críticas. Essa abordagem enfatiza a análise crítica do feedback recebido, a abertura para reconhecer erros e a disposição para adaptar-se com base em insights construtivos, promovendo um ciclo contínuo de aprendizado e aprimoramento pessoal;

- **Valorização das Experiências Passadas:** houve um reconhecimento de que não apenas as experiências de sucesso, mas também aquelas que resultaram em aprendizado, são cruciais para o desenvolvimento do desempenho competente, reconhecendo que os fracassos e os desafios superados são fundamentais para o crescimento profissional e pessoal;
- **Compreensão versus Memorização:** sugere uma reavaliação da ênfase tradicionalmente colocada na memorização, em favor de uma maior valorização da capacidade de compreender profundamente as informações. Isso reflete uma adaptação ao contexto atual, marcado pelo acesso facilitado a informações através da tecnologia, onde a habilidade crítica se desloca para a compreensão, análise e aplicação efetiva do conhecimento disponível.

Avançando a compreensão sobre o estado atual da avaliação do DCH nas empresas participantes da pesquisa, a Tabela 4 explicita quais delas já avaliam os fatores recomendados pela literatura em sua prática atual.

Tabela 4 - Empresas que já avaliam os fatores internos DC propostos.

ID-FATOR	Sua empresa já AVALIA estes fatores?	SIM	NÃO
INT-1	Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer	58,33%	41,67%
INT-2	Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área	58,33%	41,67%
INT-3	Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras pessoas.	83,33%	16,67%
INT-4	Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho.	79,17%	20,83%
INT-5	Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar.	33,33%	66,67%
INT-6	Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes.	29,17%	70,83%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Observa-se que os fatores INT-3 - "Abertura para aprender e criar novas ideias através de interações com outras pessoas", e INT-4 - "Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho", são mais aplicados nas

avaliações atuais das empresas respondentes, com 83,33% e 79,17%, respectivamente. Por outro lado, os fatores INT-5 "Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar" e INT-6 - "Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes", foram os que tiveram a menor presença nas avaliações, não sendo atualmente avaliados por 66,67% e 70,83% das empresas, respectivamente.

Um outro aspecto investigado na pesquisa foi o formato da avaliação atual, no sentido de compreender o quanto se baseia em dados e fatos, ou se ainda ocorre de maneira mais subjetiva, baseada em percepções e julgamentos de pessoas. Neste caso, a Tabela 5 revela que para os fatores internos, a grande maioria das avaliações é mais subjetiva do que objetiva.

Tabela 5 - Forma de avaliação dos fatores internos DC propostos.
(continua)

ID-FATOR	Se sua empresa já AVALIA estes fatores, como ela faz isso?	De Forma Objetiva, baseada em dados e fatos	De forma Subjetiva, baseada em percepções das pessoas	Não Avalia
INT-1	Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer	29,17%	33,33%	37,50%
INT-2	Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área	20,83%	45,83%	33,33%
INT-3	Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras pessoas.	33,33%	45,83%	20,83%
INT-4	Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho.	33,33%	41,67%	25,00%
INT-5	Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar.	20,83%	25,00%	54,17%

(Conclusão)

ID-FATOR	Se sua empresa já AVALIA estes fatores, como ela faz isso?	De Forma Objetiva, baseada em dados e fatos	De forma Subjetiva, baseada em percepções das pessoas	Não Avalia
INT-6	Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes.	12,50%	29,17%	58,33%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Ainda sobre a validação dos fatores internos, quando questionados sobre a confiabilidade dos dados utilizados, considerando a empresa que já avalia alguns dos fatores de forma objetiva e baseada em dados, a média de confiabilidade demonstrada pelo grupo de respondentes foi de 3,23, em uma escala linear de 1 a 5, onde 1 representa dados não confiáveis e 5, dados totalmente confiáveis.

Para concluir a validação dos fatores internos, foi questionado se gostariam de sugerir novos fatores **INTERNOS** que deveriam ser considerados e adicionados em uma avaliação do desempenho competente. E neste caso, 14 respostas apresentaram algum comentário ou sugestão, conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Novos fatores internos sugeridos pelo campo.

(continua)

Espaço para suas sugestões de novos fatores INTERNOS que deveriam ser considerados, na sua opinião
<ul style="list-style-type: none"> ● Fatores como adaptabilidade, flexibilidade e resiliência poderiam ser interessantes ainda mais para pessoas em posições de liderança. Vale entender a diferença de desempenho demonstrado versus probabilidade de desempenho (potencial); ● Escuta ativa; ● Dependendo da Estratégia de cada empresa, aqui poderia ter algo que seja relacionado com o que o indivíduo precisa entregar de resultados da área! ● Interesse em colaborar com a equipe; ● “Pelo que entendi, os itens acima são comportamentos do cunho individual que são derivados de macro competências... Exemplo: Adaptabilidade e resiliência traduzido na `Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho. ` No entanto, eu acredito que existam diversas outras variáveis que afetam o desempenho competente e que não necessariamente são avaliados dentro das organizações. Em minha tese tem uma lista deles: Experiências prévias e CHAs já adquiridos, Expectativas de aplicação do treinamento, Predisposição para aprender, Assimilação, Acomodação, ...

(conclusão)

...Equilíbrio, Abertura às mudanças, Expectativas de desempenho, Reconhecimento no trabalho, Estilos de aprendizagem, Nível de (in)dependência/ autonomia, Papéis enquanto aprendizes, Autoavaliação.”

- Relações e Senso de dono;
- Nível de cooperação com os demais colaboradores, interesse em se desenvolver profissionalmente;
- Os citados atendem num contexto geral e outros que poderiam ser considerados dependem muito da cultura da organização;
- fomentar o diálogo na busca de soluções compartilhadas e no enfrentamento das adversidades/desafios do mercado;
- Capacidade de lidar com suas emoções em situações de adversidade, pressão, tensão, por exemplo;
- Priorizar o que precisa ser feito em cada momento, antecipando-se e revendo as suas prioridades em situações adversas, objetivando a obtenção de resultados sustentáveis para a organização;
- As avaliações incidem diretamente sobre as entregas, cujos requisitos são contratados e aceitos. Quando existe alguma dificuldade é feita uma nova contratação de resultados;
- Avaliação da capacidade de colaboração entre pares.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

As sugestões coletadas indicam uma necessidade de reavaliar e expandir os critérios atualmente usados para medir o desempenho competente, integrando tanto competências tradicionais quanto elementos menos tangíveis, mas igualmente cruciais.

A adaptabilidade, flexibilidade e resiliência são destacadas especialmente para líderes, refletindo a importância da capacidade de navegar em ambientes incertos e em constante mudança. Esta proposição se alinha com a literatura que sugere que a liderança eficaz no século XXI depende de uma habilidade contínua de adaptação e aprendizado, na própria evolução e na construção de times competentes (Marienau C.;1999).

Além disso, a escuta ativa foi identificada como uma habilidade fundamental, não apenas como um componente de comunicação eficaz, mas como um pilar essencial para o desenvolvimento de relações interpessoais e para a gestão de equipes. Isto sugere um deslocamento do foco em resultados imediatos para uma valorização mais profunda das dinâmicas de equipe e do capital social dentro das organizações (Lu *et al.*, 2011).

Importante também é a consideração de que o desempenho competente não deve ser avaliado somente por entregas imediatas, mas também pela capacidade de colaboração e pelo potencial de contribuição a longo prazo. Isso envolve avaliar não apenas o que é entregue, mas como e com quem o trabalho é realizado, valorizando a cooperação entre colegas e o desenvolvimento profissional contínuo (Walker *et al.*, 1994).

Diversos outros fatores internos foram também sugeridos, como experiências prévias, disposição para aprender, e capacidade de se adaptar e responder a mudanças. Estes fatores destacam a complexidade do desempenho humano, que é influenciado por uma combinação de habilidades adquiridas, traços de personalidade, e contextos organizacionais. (Halamek, 2013)

Além disso, foi sugerido que as avaliações deveriam considerar o equilíbrio emocional dos indivíduos em situações de pressão e sua habilidade de priorizar tarefas sob adversidade. Esta visão ampliada reconhece que a competência no local de trabalho transcende a realização técnica, abarcando a capacidade de manter a resiliência psicológica e a integridade sob pressão. (Epstein e Hundert, 2002)

Em resumo, as sugestões dos participantes indicam uma evolução necessária nas práticas de avaliação de desempenho competente, que deve passar a incorporar uma gama mais ampla de competências e comportamentos que são cruciais para a sustentabilidade e sucesso organizacional no longo prazo. Essa abordagem mais holística e integrada ao desempenho competente humano pode oferecer às empresas uma visão mais completa e eficaz de seus talentos, alinhada às demandas contemporâneas do mercado de trabalho e às expectativas de desenvolvimento profissional.

5.2 VERIFICAÇÃO DOS FATORES EXTERNOS

Seguindo a validação externa, nesta seção são apresentados os resultados da validação sobre os fatores **EXTERNOS** que devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano, conforme visão dos participantes da pesquisa. O Quadro 12 mostra o mapa de respostas, onde cada participante respondeu se concorda, discorda, ou se gostaria de sugerir alterações na descrição do fator externo de avaliação do DCH.

(conclusão)

Você CONCORDA que os fatores EXTERNOS abaixo devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano?					
EXT-1: Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las.	EXT-2: Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais.	EXT-3: Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias.	EXT-4: Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes.	EXT-5: Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas.	EXT-6: Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes.
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

A Tabela 6 mostra a distribuição percentual de respondentes e evidencia o grande consenso entre 100% dos respondentes quanto a necessidade de avaliação dos fatores externos, com exceção do fator EXT-4- "Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes", que contou com sugestões de alteração em sua descrição.

Tabela 6 - Análise da necessidade de avaliação dos fatores Externos.

(continua)

ID-FATOR	Você CONCORDA que os fatores EXTERNOS abaixo devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano?			
		SIM	NÃO	Alterações
EXT-1	Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las.	100,00%	0,00%	0,00%
EXT-2	Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais.	100,00%	0,00%	0,00%

(conclusão)

ID-FATOR	Você CONCORDA que os fatores EXTERNOS abaixo devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano?	SIM	NÃO	Alterações
EXT-3	Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias.	100,00%	0,00%	0,00%
EXT-4	Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes.	91,67%	0,00%	8,33%
EXT-5	Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas.	100,00%	0,00%	0,00%
EXT-6	Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes.	100,00%	0,00%	0,00%

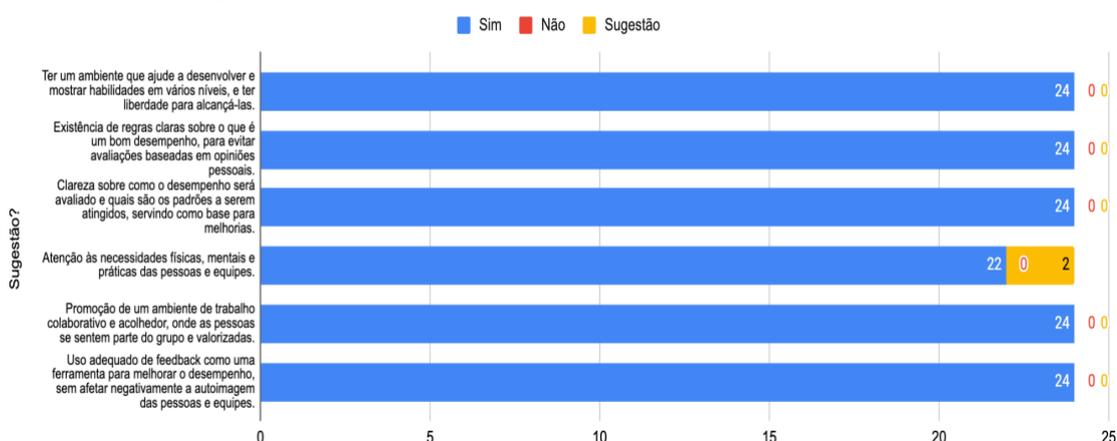
Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Para os fatores: EXT-1 - "Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las."; EXT-2 - "Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais."; EXT-3 - "Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias."; EXT-5 - "Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas."; e EXT-6 - "Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes", houve o consenso de 100% dos respondentes quanto a necessidade de avaliação dos mesmos.

Já para o fator EXT-4 "Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes", 8,33% dos participantes sugeriram alterações, conforme evidenciado no Gráfico 17.

Gráfico 17 - Questionário aplicado - Sugestões para fatores externos.

Espaço para suas sugestões de alteração na descrição dos fatores EXTERNOS



Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

O Quadro 13 apresenta as sugestões de alteração na descrição dos fatores Externos que devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano.

Quadro 13 - Sugestões de campo de alteração na descrição de fatores externos.

<p>Fator EXT-4 - Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talvez considerar que esses fatores podem ou não estar relacionados ao trabalho. Essas necessidades físicas, emocionais etc. podem ter relação com algo que acontece na vida “privada”, e às vezes o desempenho pode estar sendo afetado momentaneamente; • Penso que pode ser escrita de uma forma mais genuína. Atenção às necessidades de cada colaborador, porque cada um deve ser tratado de uma forma diferente.
<p>Outras sugestões não correlacionadas pelos respondentes a nenhum fator externo específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1:1; • Depende de cada empresa na minha opinião; • Clima de aprendizagem, Cultura organizacional, Fatores ambientais e estruturais (Estímulo), Recursos (financeiros, materiais ou humanos), Políticas de desenvolvimento de pessoas, Fatores situacionais, Apoio de pares, Apoio de líderes, Apoio institucional/organizacional; • Faço uma ponderação para adequação às necessidades individuais, nem sempre é possível visto o contexto do todo da organização. Por isso o processo de seleção anterior é fundamental; • A avaliação do "Plano de Avaliação", deve ser validado semestralmente, pois, podem existir mudanças no contexto, que gerem inadequações, que precisam ser reanalisadas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

As contribuições indicam que um dos fatores cruciais é a atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes (EXT-4). Este fator destaca a importância de considerar as demandas profissionais e as condições pessoais que podem influenciar o desempenho no trabalho.

A sugestão dos participantes de tratar cada colaborador de maneira individualizada, considerando suas circunstâncias únicas, reflete um entendimento mais profundo de que o desempenho pode ser afetado por elementos transitórios ou persistentes na vida privada do indivíduo. Nota-se que a adequação às necessidades individuais emerge como um tema central nas sugestões dos participantes. Logo, é importante que as organizações reconheçam e valorizem a diversidade de necessidades físicas, mentais e práticas de seus colaboradores. Isso envolve a criação de ambientes de trabalho que sejam fisicamente seguros e confortáveis, e psicologicamente suportáveis e adaptáveis às variadas demandas pessoais. Observa-se com estas sugestões que a implementação de políticas inclusivas e programas de apoio personalizados poderiam ser passos significativos na promoção do bem-estar e, por consequência, na otimização do desempenho competente.

Neste contexto, é imprescindível considerar que as necessidades e circunstâncias pessoais dos colaboradores, que podem afetar seu desempenho, nem sempre estão diretamente relacionadas ao ambiente de trabalho. Fatores da vida privada dos indivíduos podem impactar temporariamente sua capacidade de desempenho. Assim, uma abordagem genuína e empática no tratamento dessas questões é fundamental, sugerindo a necessidade de um modelo de gestão mais humanizado, que reconheça a complexidade e a interconectividade entre os aspectos profissionais e pessoais dos colaboradores.

Estas sugestões indicam a importância da flexibilidade organizacional na gestão do desempenho. Como sugerido por um dos participantes, a eficácia na adaptação a fatores externos é intrinsecamente dependente da natureza e da estrutura de cada empresa. Isso sugere que não existe uma solução única que possa ser aplicada de forma universal e que cada organização deve empreender uma avaliação minuciosa de seus próprios sistemas, processos e cultura para identificar áreas potenciais de melhoria que se alinhem estrategicamente com suas especificidades operacionais e objetivos de negócios.

Além do fator EXT-4, foram mencionadas várias outras dimensões que, embora não estejam diretamente relacionadas a um fator externo específico, são essenciais para uma avaliação de desempenho competente. Tais dimensões incluem Clima de aprendizagem, Cultura organizacional, Fatores ambientais e estruturais, Recursos (financeiros, materiais ou humanos), Políticas de desenvolvimento de pessoas, Fatores situacionais, Apoio de pares, Apoio de líderes e Apoio institucional/organizacional. Estes elementos sugerem uma abordagem de avaliação que reconhece e procura ativamente adaptar-se às variáveis contextuais e institucionais que moldam a experiência de trabalho (Silva, 2019).

Uma das sugestões também indica a necessidade de um Plano de Avaliação dinâmico, que deve ser revisado e validado semestralmente para se manter relevante e eficaz. Este processo iterativo é crucial para acomodar mudanças contextuais que possam afetar a adequação das práticas de avaliação.

Além disso, outro aspecto mencionado em uma das sugestões indica ser essencial considerar que a adequação às necessidades individuais dentro de uma organização pode ser limitada pelas exigências gerais da empresa. Assim, o processo de seleção e recrutamento é destacado como fundamental, pois estabelece as bases para alinhar as expectativas e capacidades dos colaboradores com os objetivos e capacidades da organização. Esta visão sugere uma interdependência entre a seleção estratégica de talentos e as práticas subsequentes de gestão de desempenho, reiterando a necessidade de uma abordagem integrada e estratégica na gestão de pessoas.

Ademais, a pesquisa ressalta a relevância dos fatores externos e como eles podem interagir ou influenciar os fatores internos. A identificação e compreensão dessas dinâmicas externas são essenciais para desenvolver estratégias mais robustas e resilientes que possam mitigar impactos negativos ou aproveitar oportunidades externas.

Finalmente, observa-se nestas sugestões que, para alcançar um desempenho competente sustentável, as organizações devem adotar uma estratégia holística que integre flexibilidade organizacional, sensibilidade às dinâmicas externas, adaptação às necessidades individuais e uma abordagem empática e inclusiva no tratamento das questões pessoais dos colaboradores. Essas sugestões dos participantes apontam para um caminho de gestão do conhecimento e de capital humano mais adaptativo,

personalizado e humanizado, essencial para o desenvolvimento e a manutenção de uma força de trabalho engajada, motivada e competente.

Avançando a compreensão sobre o estado atual da avaliação do DCH nas empresas participantes, da pesquisa, a Tabela 7 explicita quais delas já avaliam os fatores externos recomendados pela literatura em sua prática atual.

Tabela 7 - Empresas que já avaliam os fatores externos DC propostos.

ID-FATOR	Sua empresa já AVALIA estes fatores?	SIM	NÃO
EXT-1	Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las.	50,00%	50,00%
EXT-2	Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais.	45,83%	54,17%
EXT-3	Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias.	66,67%	33,33%
EXT-4	Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes.	33,33%	66,67%
EXT-5	Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas.	45,83%	54,17%
EXT-6	Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes.	58,33%	41,67%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Observa-se que os fatores EXT-1 - "Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las", EXT-3 - "Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias", e EXT-6 - "Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes", são mais aplicados nas avaliações atuais das empresas respondentes, com 50%, 66,67% e 58,33%, respectivamente. Por outro lado, os fatores EXT-2 - "Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais", EXT4 - "Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes", e EXT-

5 - "Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas", foram os que tiveram a menor presença nas avaliações, não sendo atualmente avaliados por 54,17%, 66,67% e 54,17% das empresas, respectivamente.

Um outro aspecto investigado foi o formato da avaliação atual, para compreender o quanto se baseia em dados e fatos, ou se ocorre de maneira subjetiva, baseada em percepções e julgamentos de pessoas. A Tabela 8 revela que para os fatores externos EXT-3 e EXT-6, a avaliação é na maioria das vezes objetiva.

Tabela 8 - Forma de avaliação dos fatores externos DC propostos.

ID-FATOR	Se sua empresa já AVALIA estes fatores, como ela faz isso?	De Forma Objetiva, baseada em dados e fatos	De forma Subjetiva, baseada em percepções das pessoas	Não Avalia
EXT-1	Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las.	25,00%	41,67%	33,33%
EXT-2	Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais.	33,33%	25,00%	41,67%
EXT-3	Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias.	50,00%	33,33%	16,67%
EXT-4	Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes.	20,83%	25,00%	54,17%
EXT-5	Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas.	20,83%	37,50%	41,67%
EXT-6	Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes.	45,83%	29,17%	25,00%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Ainda sobre a validação dos fatores externos, quando questionados sobre a confiabilidade dos dados utilizados, considerando a empresa que já avalia alguns dos fatores de forma objetiva e baseada em dados, a média de confiabilidade demonstrada pelo grupo de respondentes foi de 3,41, em uma escala linear de 0 a 5.

Para fechar a validação dos fatores externos, aos participantes foi questionado se gostaria de sugerir novos fatores EXTERNOS que deveriam ser considerados e adicionados em uma avaliação do desempenho competente. E neste caso, a maioria dos participantes não apresentaram sugestões, apenas comentários genéricos como: "Não se aplica", "Sem Comentários", ou "Sem Sugestões, com exceção de 2 participantes que escreveram: "Na minha opinião depende de cada empresa" e, "os parâmetros são negociados para cada entrega, dentro de um conjunto de requisitos semelhante a um mapa, já definido pelo próprio grupo. Portanto, quando não podem ser atendidos, já se procura ajuda dos demais membros do grupo". Este último comentário busca explicitar um mecanismo atualmente utilizado por esta empresa, para buscar garantir a visibilidade das necessidades de apoio e colaboração e garantir o monitoramento estruturado acerca das entregas e resultados esperados e combinados com seus colaboradores.

5.3 VERIFICAÇÃO DOS FATORES MULTINÍVEIS

Seguindo a validação externa, nesta seção são apresentados os resultados da validação sobre os fatores MULTINÍVEIS que devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano, conforme visão dos participantes da pesquisa.

O Quadro 14 mostra o mapa de respostas, onde cada participante respondeu se concorda, discorda, ou se gostaria de sugerir alterações na descrição do fator multinível de avaliação do DCH.

Quadro 14 - Validação da necessidade de avaliação dos fatores multiníveis
(continua)

Você CONCORDA que os fatores MULTINÍVEIS abaixo devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano?					
MUL-1: Ter autoconfiança e saber que possui conhecimentos e habilidade.	MUL-2: Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais.	MUL-3 Habilidade rápida de lembrar informações importantes.	MUL-4: Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver.	MUL-5: Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas.	MUL-6: Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização.
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Alterações	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

(conclusão)

Você CONCORDA que os fatores MULTINÍVEIS abaixo devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano?					
MUL-1: Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade.	MUL-2: Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais.	MUL-3: Habilidade rápida de lembrar informações importantes.	MUL-4: Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver.	MUL-5: Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas.	MUL-6: Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimento, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização.
Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

A Tabela 9 mostra a distribuição percentual de respondentes e evidencia o grande consenso entre 100% dos respondentes quanto a necessidade de avaliação dos fatores multiníveis, com exceção dos fatores MUL-2 - "Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais", e MUL-3 - "Habilidade rápida de lembrar informações importantes", que contaram com sugestões de alteração em sua descrição ou foram indicados como não obrigatórios para a avaliação do DCH.

Tabela 9 - Análise da necessidade de avaliação dos fatores multiníveis.

ID-FATOR	Você CONCORDA que os fatores MULTINÍVEIS abaixo devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano?			GOSTARIA DE SUGERIR ALTERAÇÕES
		SIM	NÃO	
MUL-1	Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade.	100,00%	0,00%	0,00%
MUL-2	Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais.	91,67%	4,17%	4,17%
MUL-3	Habilidade rápida de lembrar informações importantes.	79,17%	20,83%	0,00%
MUL-4	Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver.	100,00%	0,00%	0,00%
MUL-5	Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas.	100,00%	0,00%	0,00%
MUL-6	Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização.	100,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

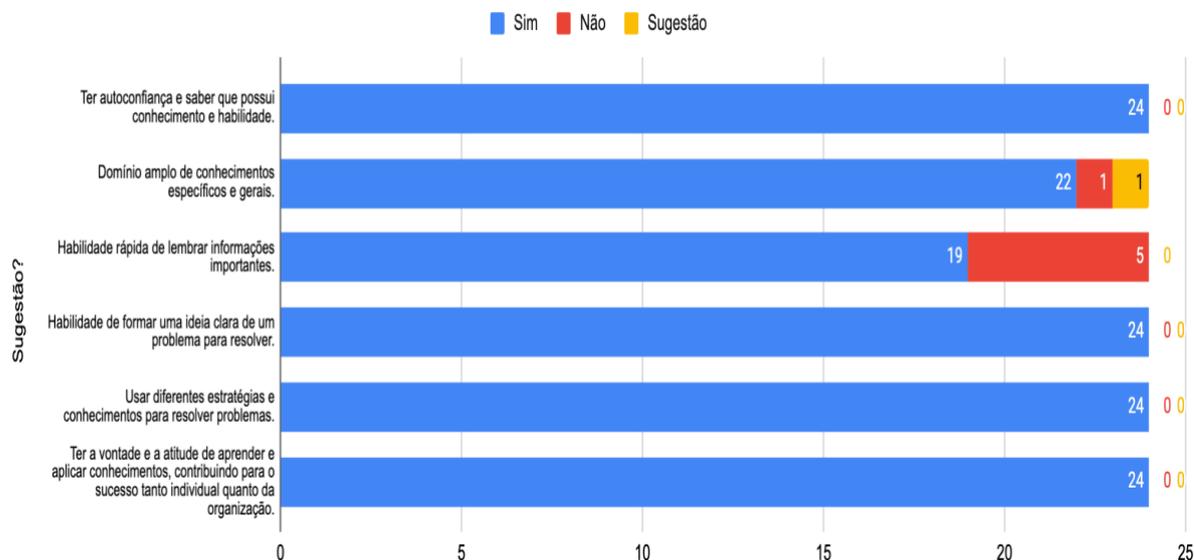
Para os fatores: MUL-1- "Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade"; MUL-4 - "Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver"; MUL-5 - "Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas"; MUL-6 - "Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização", houve o consenso de 100% dos respondentes quanto a necessidade de avaliação deles.

Já para os fatores MUL-2 -"Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais", 4,17% dos participantes alegam que não haveria a necessidade de avaliá-lo, assim como 20,83% discordam da necessidade de avaliar o fator MUL-3 - "Habilidade rápida de lembrar informações importantes".

Ainda, para o fator MUL-2 - "Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais", um participante realizou sugestão de alteração da descrição. E, apesar de não indicar que gostariam de sugerir alterações, outros comentários foram adicionados no campo aberto por outros 3 respondentes, conforme evidenciado no Gráfico 18.

Gráfico 18 - Questionário aplicado - Sugestões para fatores multiníveis.

Espaço para suas sugestões de alteração na descrição dos fatores MULTINIVEIS



Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

O Quadro 15 apresenta as Sugestões de alteração na descrição dos fatores multiníveis que devem ser avaliados para garantir o Desempenho Competente Humano.

Quadro 15 - Sugestões de campo alteração na descrição de fatores multiníveis.

<p>Fator MUL-1 - Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> Eu acredito que cada vez menos será preciso ter conhecimentos específicos, mas sim uma base de conhecimentos gerais junto com a agilidade de aprendizagem para resolver problemas complexos. Eu alteraria o primeiro fator para: Ter autoconfiança e saber que consegue "desenvolver" conhecimento e habilidade.
<p>Fator MUL-2 - Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais.</p> <ul style="list-style-type: none"> Sólidos conhecimentos específicos e gerais.
<p>Fator MUL-3 - Habilidade rápida de lembrar informações importantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Faço a ponderação do "rápido". Pois hoje temos "rápidas" respostas, mas muito pouco profundidade de análise e avaliação de impacto sistêmico. Ser ágil é diferente de ser agitado, lidar com decisões que são pautadas em agitação e pouco profundidade de análise.
<p>Outras sugestões não correlacionadas pelos respondentes a nenhum fator externo específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> Boa vontade em transmitir conhecimentos aos colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

A análise dessas sugestões aponta para uma revisão crítica dos conceitos de competência, agilidade no aprendizado, e a importância da profundidade analítica.

Inicialmente, é evidente a ênfase na necessidade de um domínio amplo tanto de conhecimentos específicos quanto gerais. Contudo, as contribuições apontam para uma valorização ainda maior dos conhecimentos gerais, sugerindo uma modificação na percepção de que o conhecimento específico, embora importante, pode ser complementado ou até suplantado pela capacidade de desenvolver novos conhecimentos e habilidades. Isso ressalta uma tendência contemporânea na qual a adaptabilidade e a aprendizagem contínua são vistas como componentes essenciais da competência.

Outro aspecto relevante destacado é a distinção entre agilidade e precipitação. A capacidade de lembrar informações rapidamente é valorizada, mas com a ressalva de que tal rapidez não deve comprometer a profundidade de análise e a avaliação do impacto sistêmico das decisões. Este comentário sublinha a importância de equilibrar a eficiência com a eficácia, sugerindo que a competência não se limita apenas à agilidade na resolução de problemas, mas inclui a capacidade de ponderar e avaliar as consequências das ações de forma abrangente.

Além disso, a autoconfiança é apontada como um atributo fundamental. Entretanto, os participantes sugerem uma revisão deste fator para enfatizar não apenas o conhecimento e habilidade existentes, mas também a capacidade de desenvolver novos conhecimentos e habilidades. Esse enfoque na capacidade de aprendizado e desenvolvimento contínuo reforça a ideia de que a competência é um processo dinâmico, não apenas um estado a ser alcançado.

Por fim, a boa vontade em transmitir conhecimentos aos colaboradores é reconhecida como um elemento vital. Esse aspecto reitera a importância da colaboração e do compartilhamento de conhecimento dentro das organizações, destacando o papel dos indivíduos competentes como detentores de conhecimento, assim como facilitadores do aprendizado coletivo.

As sugestões dos participantes indicam uma concepção de desempenho competente que transcende a mera acumulação de conhecimentos específicos, enfatizando a importância da adaptabilidade, da profundidade analítica, da capacidade de aprendizado contínuo, e do compartilhamento de conhecimento. Essa perspectiva alinha-se com a necessidade de preparar profissionais capazes de

navegar e responder às complexidades do cenário atual, sugerindo um caminho para o desenvolvimento de competências em harmonia com as demandas contemporâneas da engenharia e gestão do conhecimento.

Avançando a compreensão sobre o estado atual da avaliação do DCH nas empresas participantes, da pesquisa, a Tabela 10 explicita quais delas já avaliam os fatores externos recomendados pela literatura em sua prática atual.

Tabela 10 - Empresas que já avaliam os fatores multiníveis DC propostos.

ID-FATOR	Sua empresa já AVALIA estes fatores?	SIM	NÃO
MUL-1	Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade.	41,67%	58,33%
MUL-2	Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais.	58,33%	41,67%
MUL-3	Habilidade rápida de lembrar informações importantes.	29,17%	70,83%
MUL-4	Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver.	58,33%	41,67%
MUL-5	Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas.	70,83%	29,17%
MUL-6	Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização.	62,50%	37,50%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Observa-se que os fatores MUL-5 - "Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas", MUL-6 - "Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização.", MUL-2 - "Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais" e MUL-4 - "Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver", são mais aplicados nas avaliações atuais das empresas respondentes, com 70,83%, 62,50%, 58,33% e 58,33% respectivamente. Por outro lado, os fatores MUL-3 - "Habilidade rápida de lembrar informações importantes" e MUL-1 - "Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade", foram os que tiveram a menor presença nas avaliações, não sendo atualmente avaliados por 70,83% e 58,33% das empresas, respectivamente.

Um outro aspecto investigado na pesquisa foi o formato da avaliação atual, no sentido de compreender o quanto se baseia em dados e fatos, ou se ainda ocorre de maneira mais subjetiva, baseada em percepções e julgamentos de pessoas. Neste caso, a Tabela 11 revela que para os fatores multiníveis, a grande maioria das avaliações é mais subjetiva do que objetiva.

Tabela 11 - Forma de avaliação dos fatores multiníveis DC propostos.

ID-FATOR	Se sua empresa já AVALIA estes fatores, como ela faz isso?	De Forma Objetiva, baseada em dados e fatos	De forma Subjetiva, baseada em percepções das pessoas	Não Avalia
MUL-1	Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade.	8,33%	45,83%	45,83%
MUL-2	Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais.	25,00%	45,83%	29,17%
MUL-3	Habilidade rápida de lembrar informações importantes.	8,33%	33,33%	58,33%
MUL-4	Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver.	25,00%	37,50%	37,50%
MUL-5	Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas.	33,33%	37,50%	29,17%
MUL-6	Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização.	29,17%	37,50%	33,33%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Ainda sobre a validação dos fatores multiníveis, quando questionados sobre a confiabilidade dos dados utilizados, considerando a empresa que já avalia alguns dos fatores de forma objetiva e baseada em dados, a média de confiabilidade demonstrada pelo grupo de respondentes foi de 3,23, em uma escala linear de 0 a 5.

Para fechar a validação dos fatores multiníveis, aos participantes foi questionado se gostariam de sugerir novos fatores MULTINÍVEIS que deveriam ser considerados e adicionados em uma avaliação do desempenho competente. E neste caso, nenhuma resposta apresentou alguma sugestão, apenas comentários genéricos como: "Não se aplica", "Sem Comentários", ou "Sem Sugestões. Apenas um participante adicionou o seguinte comentário: "Sempre a comunicação transparente e

a escuta ativa são fatores fundamentais para a confiança entre as pessoas e para a saúde do grupo."

6 RESULTADOS DA VERIFICAÇÃO DE CONSISTÊNCIA

Após o recebimento dos questionários respondidos pelos participantes, apresentados e analisados, conforme descrito na seção 5, foi possível consolidar os resultados da verificação de consistência, à luz da revisão da literatura, anteriormente apresentada na seção 2.

Quanto a **validação em campo do conceito de desempenho competente**, foram recebidos comentários sobre dúvidas e sugestões, conforme apresentados nos Quadro 7 e Quadro 8. Considerando principalmente a necessidade explicitada pelos respondentes em clarificar o conceito e sua estrutura, tornando-o mais acessível e menos sobrecarregado de termos técnicos, considerou-se para sugerir as alterações os seguintes pontos:

- **Clarificação dos termos:** Define "estrutura de conhecimentos" como uma base de conhecimentos essencial para a aplicação efetiva de aprendizados e inclui uma explicação sobre o autoconceito positivo;
- **Simplificação e hierarquização:** Organiza a definição em uma sequência que começa pelo indivíduo, passa pelo contexto organizacional e culmina nos resultados, o que pode ajudar na compreensão gradativa do conceito;
- **Inclusão de elementos críticos:** Adiciona a importância de um ambiente respeitoso e inclusivo como fator fundamental para alcançar um desempenho competente;
- **Ajustes linguísticos:** Corrige o uso da crase e busca uma redação mais fluida para facilitar a leitura e compreensão.

Assim, considerando as sugestões de campo sua relação aos pressupostos da literatura, a fim de manter a essência dos mesmos, a definição inicial proposta com base em Freire, Espindola e Silva (2024), foi ajustada e validada em entrevista com pesquisadora sênior do Laboratório ENGIN, para a viabilizar uma melhor

compreensão sobre o conceito de Desempenho Competente, sendo reescrita para a seguinte afirmação:

Desempenho competente é a capacidade de gerar resultados efetivos, consistentes e sustentáveis por meio da interação de fatores pessoais e organizacionais. Inicia-se com o autoconceito positivo do indivíduo e sua base de conhecimentos, essenciais para aplicar aprendizados de maneira efetiva em diversos níveis. Esta interação influencia diretamente as práticas, estratégias e a cultura organizacional. Para facilitar a compreensão e aplicação do desempenho competente, é crucial considerar o desenvolvimento de competências em um ambiente que valorize o respeito mútuo e a inclusão, além de sistemas claros para avaliar e aprimorar o desempenho continuamente.

Essa definição revisada busca ser mais direta e menos técnica, sem perder a profundidade e a integridade acadêmica necessárias para sua aplicação tanto em pesquisas quanto no contexto organizacional.

Quanto a **validação em campo da aplicação dos fatores** para uma efetiva avaliação do DCH, observou-se três comportamentos distintos nas respostas dos participantes: 100% do consenso quanto à aplicação, sugestão de alteração a fim de viabilizar a aplicação, ou rejeição à aplicação do fator. O que leva a classificação dos fatores originalmente propostos pela literatura em três categorias:

i. **FATORES CONSOLIDADOS:** Houve consenso entre 100% dos respondentes quanto a necessidade de avaliação do fator, conforme Quadro 16;

ii. **FATORES EM VALIDAÇÃO:** Houve sugestão de alteração dos participantes para que o fator possa ser avaliado, conforme Quadro 17;

iii. **FATORES RESISTENTES:** Não houve consenso entre os participantes quanto a necessidade de avaliação do fator, conforme Quadro 18.

Quadro 16 - Fatores consolidados pelo campo com 100% de consenso.

Fatores	Descrição do Fator validado com 100% de consenso em campo	% de empresas que já que avaliam o fator DC
Fatores Internos	INT-3 Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras pessoas	83,33%
	INT-4 Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho.	79,17%
Fatores Externos	EXT-1 Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las.	50,00%
	EXT-2 Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais.	45,83%
	EXT-3 Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias.	66,67%
	EXT-5 Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas.	45,83%
	EXT-6 Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes.	58,33%
Fatores Multiníveis	MUL-1 Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade.	41,67%
	MUL-4 Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver.	58,33%
	MUL-5 Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas.	70,83%
	MUL-6 Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização.	62,50%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

O Quadro 16 evidencia que para o total de 18 fatores propostos originalmente pela literatura, conforme pressupostos teóricos - entre internos, externos e multiníveis, houve o consenso entre 100% dos participantes para aplicação de 61% deles, ou seja, para 11 fatores. Apesar da grande aceitação da maioria dos fatores propostos, observou-se que em média eles são avaliados por 60,23% das empresas, sendo o fator INT-3 Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras

peças, o mais avaliado, presente em 83,33% das avaliações na amostra de 24 empresas participantes.

Quadro 17 - Fatores em validação com sugestão de alteração.

Fatores	Descrição do Fator	% de sugestões
Fatores Internos	INT-1- Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer	16,67%
	INT-2- Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área	12,50%
	INT-5 - Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar	16,67%
	INT-6- Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes.	8,33%
Fatores Externos	EXT-4 Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes.	8,33%
Fatores Multiníveis	MUL-1 Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade.	-
	MUL-2 Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais.	4,17%
	MUL-3 Habilidade rápida de lembrar informações importantes.	-

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

O Quadro 17, por sua vez, evidencia os 8 fatores que receberam sugestões de alteração, como apresentado nos Quadro 10 e Quadro 13, a fim de que sejam aplicados na realidade das empresas. Importante reforçar que o fator MUL-1, apesar de ter sido 100% validado para aplicação, recebeu uma sugestão de alteração no campo aberto do formulário, da mesma forma o fator MUL-3, apresentou respostas que discordam com a sua aplicação e sugestões, conforme explicitado no Quadro 15.

Quadro 18 - Fatores resistentes sem consenso sobre necessidade de avaliação.

Fatores	Descrição do Fator	% de rejeição
Fatores Internos	INT-1- Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer.	4,17%
	INT-6 - Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes	29,17%
Fatores Multiníveis	MUL-2 Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais.	4,17%
	MUL-3 Habilidade rápida de lembrar informações importantes.	20,83%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta do formulário Google (2024)

Já o Quadro 18 demonstra os quatro fatores que não obtiveram a totalidade do consenso entre os participantes quanto à necessidade de sua aplicação nas empresas.

Assim, resgatando a síntese dos fatores propostos pela literatura, conforme autores analisados na revisão integrativa, anteriormente descritos no Quadro 6 e, integrando as considerações dos participantes da pesquisa mantendo a coerência com a essência teórica e científica dos pressupostos do DCH, descritos anteriormente na seção 4, a lista de fatores do DCH foi revisada. No Quadro 19, resume-se a proposta revisada dos fatores que devem ser considerados para avaliar o DCH, considerando as preocupações e sugestões recebidas pelos participantes da pesquisa.

Quadro 19 - Revisão de campo dos fatores teóricos.

(continua)

Fator	Descrição dos pressupostos teóricos	Fatores adaptados para verificação externa	Fatores revisados com base nas sugestões dos participantes da pesquisa
INT-1	Julgamentos rápidos e confiantes sobre sua área de domínio;	Tomar decisões rápidas e seguras sobre o que sabe fazer	Tomar decisões com agilidade e segurança, baseadas em suas competências e no contexto em que estão inseridas.

(continuação)

Fator	Descrição dos pressupostos teóricos	Fatores adaptados para verificação externa	Fatores revisados com base nas sugestões dos participantes da pesquisa
INT-2	Capacidade de processamento de informações e de recuperação precisa de conhecimentos para a solução dentro do domínio específico.	Habilidade de entender e lembrar informações importantes para resolver problemas na sua área	Habilidade de buscar, compreender e utilizar informações relevantes para resolver problemas críticos na sua área
INT-3	Abertura para relacionamentos com o entorno, com vistas à aquisição, aprendizagem e criação de novos conhecimentos.	Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras pessoas.	sem alterações. Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras pessoas.
INT-4	Capacidade de adaptação, de forma flexível, a diferentes objetivos, sendo capaz de desenvolver ou transformar a prática ao longo do tempo.	Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho.	sem alterações. Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho.
INT-5	Rejeição ágil ao feedback inconsistente ao seu auto esquema, mas com consciência quanto à importância da avaliação das características do desempenho incompetente para potencializar sua trajetória.	Saber rejeitar críticas inconsistentes com a sua autoimagem, mas também entender a importância de reconhecer erros para melhorar.	Habilidade de gerenciar críticas, distinguindo e valorizando feedback construtivo, mesmo quando não se alinha à sua autoimagem, e reconhecer e corrigir erros para promover o desenvolvimento pessoal e profissional.
INT-6	Historicidade, como traços de desempenhos anteriormente alcançados, podendo estar, naquele momento, ausentes.	Experiências passadas de sucesso, mesmo que atualmente não estejam presentes.	Capacidade de integrar e aplicar experiências passadas, tanto de sucesso quanto de aprendizado, para enriquecer a tomada de decisão e a performance atual.

(continuação)

Fator	Descrição dos pressupostos teóricos	Fatores adaptados para verificação externa	Fatores revisados com base nas sugestões dos participantes da pesquisa
EXT-1	Estrutura para o desenvolvimento, consolidação e explicitação das competências multiníveis e autonomia para conquistá-las.	Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las.	sem alterações. Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las.
EXT-2	Legitimidade e institucionalização de padrões mínimos e máximos de desempenho competente, evitando-se a subjetividade das medidas.	Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais.	sem alterações. Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais.
EXT-3	Transparência quanto às regras primárias de avaliação e padrões de desempenho competente a serem atendidos, considerando-os como ponto de partida para a melhoria contínua.	Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias.	sem alterações. Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias.
EXT-4	Investimento ao atendimento das necessidades fisiológicas, psicológicas, cognitivas e práticas das pessoas e equipes.	Atenção às necessidades físicas, mentais e práticas das pessoas e equipes.	Sensibilidade e atenção às necessidades físicas, mentais e pessoais de cada colaborador, reconhecendo que estes aspectos podem influenciar seu desempenho tanto no âmbito profissional quanto pessoal.

(continuação)

Fator	Descrição dos pressupostos teóricos	Fatores adaptados para verificação externa	Fatores revisados com base nas sugestões dos participantes da pesquisa
EXT-5	Fomento ao clima e cultura de colaboração e pertencimento, fazendo com que o indivíduo se perceba como membro pleno de um território familiar, onde pode ser quem realmente é, além de experimentar a competência e o reconhecimento de ser competente.	Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas.	sem alterações. Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas.
EXT-6	Responsabilidade com a aplicação da técnica de feedback, para que esta se constitua como ferramenta para o reforço ao desempenho competente e não inibidora do autoconceito dos indivíduos e equipes.	Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes.	sem alterações. Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes.
MUL-1	autoconceito positivo (saber que sabe e ter autoconfiança que é capaz de aplicar o saber).	Ter autoconfiança e saber que possui conhecimento e habilidade.	Ter autoconfiança, fundamentada na capacidade de desenvolver continuamente conhecimento e habilidades necessárias para enfrentar desafios e resolver problemas complexos.
MUL-2	Extensão do domínio do conhecimento específico e geral.	Domínio amplo de conhecimentos específicos e gerais.	Possuir conhecimentos sólidos, tanto específicos quanto gerais, fundamentais para aprofundar a compreensão e a aplicação eficaz em sua área de atuação.

(conclusão)

Fator	Descrição dos pressupostos teóricos	Fatores adaptados para verificação externa	Fatores revisados com base nas sugestões dos participantes da pesquisa
MUL-3	Capacidade cognitiva ágil de recuperar informações.	Habilidade rápida de lembrar informações importantes.	Habilidade de acessar e utilizar informações importantes de maneira ágil, garantindo ao mesmo tempo profundidade na análise e consideração dos impactos sistêmicos.
MUL-4	Modelo de formação de representação mental de uma situação-problema.	Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver.	sem alterações. Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver.
MUL-5	Capacidade de usar estratégias cognitivas com conhecimentos diversos.	Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas.	sem alterações. Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas.
MUL-6	Intenção e atitude para a aquisição e aplicação do conhecimento, de maneira a propiciar que o desempenho competente evolua do indivíduo até o desempenho competente organizacional.	Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização.	sem alterações. Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Para reestruturar a descrição do fator INT-1 é importante destacar tanto a agilidade quanto a segurança na tomada de decisões, sem implicar necessariamente uma rapidez que possa comprometer a qualidade ou a precisão das decisões. Além disso, é essencial incorporar a ideia de que decisões devem ser tomadas com entendimento completo da situação e das capacidades do indivíduo. Nesta descrição revisada, buscou-se equilibrar a necessidade de resposta rápida com a demanda por decisões seguras e bem-informadas, o que pode ser mais aplicável e realista para implementação prática nas empresas, e considerou-se os seguintes aspectos:

- Agilidade: Reflete a necessidade de tomar decisões em um tempo adequado, adaptando-se ao ritmo dos negócios e às exigências do ambiente de trabalho, sem sugerir precipitação;
- Segurança: Enfatiza a importância de decisões bem fundamentadas, que são seguras no sentido de serem informadas e conscientes dos riscos envolvidos;
- Entendimento das competências: Destaca que as decisões devem ser tomadas com base no que se sabe e pode fazer efetivamente, garantindo que as ações sejam competentes e responsáveis;
- Contexto: Sublinha a relevância de compreender o ambiente e as circunstâncias em que as decisões são tomadas, promovendo uma abordagem mais holística e adaptada.

Quanto a reestruturação da descrição do fator INT-2, parece haver um consenso de que a habilidade de simplesmente memorizar informações não é tão crítica quanto a capacidade de entender e usar essas informações de forma eficaz, especialmente considerando o suporte tecnológico disponível que facilita o acesso às informações quando necessário, e onde a capacidade de acessar e aplicar informações corretamente é mais valorizada do que a capacidade de memorizar grandes quantidades de dados. Nesta descrição, considerou-se os seguintes aspectos:

- Compreender: Enfatiza a importância de entender profundamente as informações, o que é crucial para aplicá-las de maneira eficaz na solução de problemas;
- Utilizar informações: Substitui a necessidade de memorizar por uma abordagem mais prática de saber como e quando usar as informações, aproveitando as ferramentas tecnológicas disponíveis;
- Problemas críticos: Especifica que as informações devem ser aplicadas para resolver problemas que são significativos ou críticos na área de atuação do indivíduo, alinhando o uso da informação com impactos reais e importantes no trabalho.

Para reestruturar a descrição do fator INT-5, as sugestões indicam uma necessidade de revisar a ideia de "rejeitar" críticas, promovendo uma abordagem mais construtiva e reflexiva no tratamento das críticas recebidas. Os comentários sugerem que é importante enfatizar a capacidade de analisar críticas de forma a extrair aprendizados válidos, mesmo quando elas parecem inicialmente não se alinhar com a autoimagem do indivíduo. Ou seja, busca encorajar uma postura mais reflexiva e proativa na gestão de feedback, considerando tanto a defesa da integridade pessoal quanto a abertura para o crescimento e aprendizado contínuos. Nesta descrição, considerou-se os seguintes aspectos:

- Gerenciar críticas: Substitui "saber rejeitar" por "gerenciar", sugerindo uma abordagem mais aberta e estratégica no tratamento de críticas;
- Distinguindo e valorizando feedback construtivo: Reforça a importância de avaliar críticas de forma criteriosa, identificando aquelas que oferecem insights valiosos para o crescimento, mesmo que inicialmente pareçam contrárias à autoimagem;
- Mesmo quando não se alinha à sua autoimagem: Reconhece que feedbacks úteis podem inicialmente parecer discordantes ou desafiadores à percepção que o indivíduo tem de si mesmo;
- Reconhecer e corrigir erros: Mantém um elemento crítico de autoaperfeiçoamento, destacando a importância de admitir e aprender com os erros para o desenvolvimento contínuo.

Para reestruturar a descrição do fator INT-6, os comentários recebidos destacam a importância de reconhecer e utilizar experiências passadas, sejam de sucesso ou de aprendizado, para orientar ações e decisões presentes. Além disso, demonstram uma necessidade de clarificar a frase para melhor entender o valor contínuo dessas experiências, mesmo que elas não sejam mais atuais. Isto é, buscam garantir que o fator aborde a utilidade prática e o impacto das experiências passadas, ressaltando como elas podem ser valiosas para enfrentar desafios e oportunidades do presente. Nesta descrição, considerou-se os seguintes aspectos:

- Integrar e aplicar experiências passadas: Adiciona um verbo de ação, que sugere um uso ativo e consciente das experiências anteriores, ao invés de apenas possuí-las ou recordá-las;

- Tanto de sucesso quanto de aprendizado: Amplia o escopo para incluir todas as experiências relevantes que contribuem para o crescimento pessoal e profissional, não se limitando apenas às de sucesso;
- Para enriquecer a tomada de decisão e a performance atual: Clarifica o propósito de usar essas experiências, que é melhorar a eficácia no presente tanto em termos de decisões quanto de ações.

Já para reestruturar a descrição do fator EXT-4, as sugestões indicam a necessidade de uma abordagem mais inclusiva e personalizada no que diz respeito às necessidades das pessoas e equipes, levando em conta aspectos tanto profissionais quanto pessoais que podem influenciar o desempenho no trabalho. Além disso, há uma ênfase em tratar cada colaborador de forma única, reconhecendo a individualidade de suas circunstâncias. E, criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e adaptativo, onde as lideranças são encorajadas a reconhecer e responder às diversas necessidades dos colaboradores de maneira respeitosa e personalizada. Nesta descrição, considerou-se os seguintes aspectos:

- Sensibilidade e atenção: sugerem uma abordagem cuidadosa e consciente às necessidades dos colaboradores, refletindo uma postura mais empática e atenta;
- Necessidades físicas, mentais e pessoais: Amplia o escopo para incluir as necessidades físicas, mentais, e as pessoais, que frequentemente impactam o ambiente de trabalho;
- De cada colaborador: Enfatiza a importância de considerar as necessidades de forma individualizada, ajustando a abordagem de acordo com cada situação;
- Podem influenciar seu desempenho tanto no âmbito profissional quanto pessoal: Reconhece que os desafios enfrentados pelos colaboradores em suas vidas pessoais podem afetar seu trabalho, e vice-versa, promovendo uma compreensão mais holística do desempenho.

Para reestruturar a descrição do fator MUL-1, os comentários recebidos enfatizam uma mudança no foco de possuir conhecimentos específicos para a capacidade de desenvolver conhecimento e habilidades de maneira contínua e

adaptativa. Isso reflete uma abordagem mais moderna e flexível ao desenvolvimento profissional, valorizando a agilidade de aprendizado e a capacidade de lidar com problemas complexos. Alinham o fator com a realidade atual do trabalho, onde a capacidade de aprendizado contínuo e adaptação são altamente valorizadas, e a autoconfiança é vista como um resultado da capacidade de se desenvolver e enfrentar novos desafios. Nesta descrição, considerou-se os seguintes aspectos:

- Possuir autoconfiança: Mantém a importância da confiança pessoal como um elemento central, essencial para o desenvolvimento profissional e pessoal;
- Fundamentada na capacidade de desenvolver continuamente: Sublinha que a autoconfiança vem do que já se sabe, e da habilidade em aprender e adaptar-se continuamente;
- Conhecimento e habilidades necessárias para enfrentar desafios e resolver problemas complexos: Especifica que o foco do desenvolvimento está em preparar-se para enfrentar situações desafiadoras e complexas, valorizando a flexibilidade e a capacidade de aplicar o conhecimento de forma eficaz em contextos variados.

Na sequência, para reestruturar a descrição do fator MUL-2, o comentário recebido sugere uma simplificação e reforço na descrição, focando na qualidade dos conhecimentos tanto específicos quanto gerais. A sugestão de utilizar a palavra "sólidos" enfatiza a profundidade e a robustez desses conhecimentos, o que é essencial para uma base forte em qualquer campo profissional. Procura clarificar e fortalecer a descrição do fator, destacando a importância de ter uma base de conhecimento robusta que suporte o desenvolvimento profissional e a tomada de decisão eficaz. Nesta descrição, considerou-se os seguintes aspectos:

- Possuir conhecimentos sólidos: Enfatiza a qualidade e a robustez dos conhecimentos, indicando uma base forte e confiável de informações;
- Tanto específicos quanto gerais: Mantém o elemento original de abrangência, valorizando tanto a especialização quanto a versatilidade;
- Fundamentais para aprofundar a compreensão e a aplicação eficaz em sua área de atuação: Especifica o propósito dos conhecimentos, que é permitir

uma compreensão mais profunda e uma aplicação mais eficaz na prática profissional.

Por fim, para reestruturar a descrição do fator MUL-3, as sugestões destacam uma preocupação importante sobre a ênfase na rapidez, sugerindo que uma abordagem mais equilibrada que valorize a profundidade de análise e o entendimento sistêmico é mais apropriada no ambiente de trabalho atual. A distinção entre ser ágil e ser precipitado é crucial para garantir que as decisões sejam bem fundamentadas e considerem todos os impactos relevantes. Visa equilibrar agilidade com responsabilidade e profundidade de análise, alinhando-se melhor às exigências de um ambiente de trabalho que valoriza tanto a eficiência quanto a eficácia das decisões tomadas. Nesta descrição, considerou-se os seguintes aspectos:

- Acessar e utilizar informações importantes de maneira ágil: Substitui a necessidade de lembrar rapidamente por uma habilidade de usar as informações de maneira eficiente e rápida, enfatizando o uso de recursos e ferramentas disponíveis;
- Garantindo ao mesmo tempo profundidade na análise: Enfatiza a importância de não sacrificar a qualidade da análise pela velocidade, ressaltando que as decisões devem ser bem fundamentadas;
- Consideração dos impactos sistêmicos: Introduce a necessidade de avaliar o impacto das decisões em um contexto mais amplo, o que é vital para evitar consequências não intencionadas e garantir sustentabilidade e responsabilidade nas ações.

Para concluir a seção sobre os resultados da verificação de consistência desta pesquisa, é fundamental destacar a importância das sugestões recebidas durante a validação em campo dos fatores propostos para avaliação do desempenho competente. As contribuições dos respondentes foram essenciais para refinar e ajustar as descrições dos fatores, garantindo que eles sejam mais aplicáveis e relevantes para a realidade prática das empresas. Cada ajuste proposto foi cuidadosamente considerado para melhorar a clareza, a aplicabilidade e a relevância dos fatores, enfatizando uma abordagem mais holística e adaptativa ao desempenho no trabalho.

A revisão enfatizou a importância de uma perspectiva mais equilibrada entre agilidade e profundidade de análise, a valorização da capacidade de adaptação e

desenvolvimento contínuo de competências, e a sensibilidade às necessidades individuais dos colaboradores, tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Assim, os ajustes realizados alinham os fatores de desempenho competente com as exigências contemporâneas dos ambientes de trabalho, e reforçam a necessidade de uma avaliação mais personalizada e consciente das variáveis que influenciam o desempenho humano no trabalho.

Esta etapa de validação confirma que o engajamento com as partes interessadas deve ser considerado para o desenvolvimento de um modelo robusto de avaliação de desempenho, capaz de promover a eficácia, o bem-estar e o desenvolvimento sustentável dos colaboradores, equipes e da organização.

7 FATORES DO DCH OBSERVÁVEIS NA PRÁTICA DO TRABALHO

Para alcançar o objetivo geral de " Propor os fatores bidirecionais e multiníveis para avaliação do DCH nas organizações", a pesquisa abordou esse objetivo por meio de uma revisão teórica extensa e da validação em campo com profissionais da área, conforme descrito nos procedimentos metodológicos e nas descrições dos resultados das análises teóricas e empíricas.

O caminho percorrido levou ao alcance de quatro objetivos específicos pré-definidos que foram: identificar potenciais lacunas nos modelos de avaliação de DCH propostos pela literatura; identificar as categorias de análise do termo desempenho competente; descrever os pressupostos teóricos do desempenho competente humano; e propor os fatores bidirecionais e multiníveis do DCH observáveis na prática do trabalho. Cada um desses objetivos específicos foi atendido e contribuiu de forma direta e clara para a consecução do objetivo geral. A análise dos estudos seminais e a identificação das categorias de análise estabeleceram uma base teórica sólida para a confiabilidade dos resultados levados à campo para validação dos profissionais. A descrição dos pressupostos teóricos e a identificação de lacunas nos modelos existentes forneceram a justificativa crítica para essa proposta de pesquisa.

Finalmente, a proposição de fatores observáveis deve ser apresentada para concretizar as contribuições teóricas e as aplicadas à prática do trabalho.

Quadro 20 - Fatores do DCH na prática do trabalho.

Fator	Fatores internos, externos e multiníveis do DCH na prática do trabalho
INT-1	Tomar decisões com agilidade e segurança, baseadas em suas competências e no contexto em que estão inseridas.
INT-2	Habilidade de buscar, compreender e utilizar informações relevantes para resolver problemas críticos na sua área
INT-3	Abertura para aprender e criar ideias através de interações com outras pessoas.
INT-4	Capacidade de se adaptar a mudanças e evoluir na sua área de trabalho.
INT-5	Habilidade de gerenciar críticas, distinguindo e valorizando feedback construtivo, mesmo quando não se alinha à sua autoimagem, e reconhecer e corrigir erros para promover o desenvolvimento pessoal e profissional.
INT-6	Capacidade de integrar e aplicar experiências passadas, tanto de sucesso quanto de aprendizado, para enriquecer a tomada de decisão e a performance atual.
EXT-1	Ter um ambiente que ajude a desenvolver e mostrar habilidades em vários níveis, e ter liberdade para alcançá-las.
EXT-2	Existência de regras claras sobre o que é um bom desempenho, para evitar avaliações baseadas em opiniões pessoais.
EXT-3	Clareza sobre como o desempenho será avaliado e quais são os padrões a serem atingidos, servindo como base para melhorias.
EXT-4	Sensibilidade e atenção às necessidades físicas, mentais e pessoais de cada colaborador, reconhecendo que estes aspectos podem influenciar seu desempenho tanto no âmbito profissional quanto pessoal.
EXT-5	Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se sentem parte do grupo e valorizadas.
EXT-6	Uso adequado de feedback como uma ferramenta para melhorar o desempenho, sem afetar negativamente a autoimagem das pessoas e equipes.
MUL-1	Ter autoconfiança, fundamentada na capacidade de desenvolver continuamente conhecimento e habilidades necessárias para enfrentar desafios e resolver problemas complexos.
MUL-2	Possuir conhecimentos sólidos, tanto específicos quanto gerais, fundamentais para aprofundar a compreensão e a aplicação eficaz em sua área de atuação.
MUL-3	Habilidade de acessar e utilizar informações importantes de maneira ágil, garantindo ao mesmo tempo profundidade na análise e consideração dos impactos sistêmicos.
MUL-4	Habilidade de formar uma ideia clara de um problema para resolver.
MUL-5	Usar diferentes estratégias e conhecimentos para resolver problemas.
MUL-6	Ter a vontade e a atitude de aprender e aplicar conhecimentos, contribuindo para o sucesso tanto individual quanto da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Em conclusão, a proposição dos fatores bidirecionais e multiníveis para a avaliação do Desempenho Competente Humano (DCH) na prática do trabalho reflete uma abordagem robusta e integradora, capaz de capturar a complexidade inerente ao desempenho no ambiente organizacional. Esses fatores contribuem para atender às lacunas identificadas na literatura e oferecer uma estrutura prática que pode ser aplicada no contexto organizacional para promover o desenvolvimento contínuo e a excelência de desempenho. A identificação e validação desses fatores internos, externos e multiníveis consolidam a relevância do DCH como uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas e reforçam a importância de uma avaliação que seja simultaneamente objetiva e adaptável às especificidades de cada organização.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados das etapas de pesquisa apresentadas neste estudo vêm contribuir, sobremaneira, para os futuros estudos sobre o constructo desempenho competente, atendendo às demandas para o aprofundamento das discussões e a sua ressignificação, bidirecional e multinível, para aplicação nas organizações. Como explicitado na introdução, o constructo foi deixado de lado pela área de recursos humanos devido à complexidade de definição dos critérios para sua avaliação, e a lacuna ainda se mantém aberta até a contemporaneidade.

Entretanto, a necessidade da construção dos panoramas histórico, contextual e teórico sobre o termo desempenho competente, que devem ser considerados para a sua compreensão e ressignificação como uma construção multinível e bidirecional, foi atendida pela presente pesquisa.

Deve-se ainda considerar que os 5 pressupostos teóricos construídos na categoria de DCH irão colaborar para que os novos estudos avancem na definição de critérios para o controle e monitoramento do desempenho competente, em sua configuração multinível (indivíduo, equipes e organização) e bidirecional (aspectos do indivíduo e do contexto). Ao reconhecer que o indivíduo tem a responsabilidade do autodesenvolvimento de competências (habilidades, conhecimento e aplicação) e que a organização tem a responsabilidade do apoio, definição e explicitação clara dos padrões de desempenho esperado, ou seja, do comportamento e atitude aceitáveis (Hadley e Fereday, 2008), percebe-se que os fatores externos ao indivíduo

influenciam positivamente o seu desempenho, se estes respeitarem o ritmo do desenvolvimento de competências individuais, incentivando-o (Simsarina e McLendon, 1942).

Desta forma, o objetivo geral pode ser considerado atendido, pois a partir da revisão da literatura foi elaborado o estado da arte sobre o termo desempenho competente, bem como a proposição de um novo significado para o termo, como uma construção multinível e bidirecional e, ainda, identificando a lacuna do conhecimento sobre o termo, que são os mecanismos para a sua avaliação, culminando na proposição dos 18 fatores a serem observados na prática do trabalho para avaliação do DCH.

A verificação prévia e interna à pesquisa pode ser reconhecida e a robustez de seus resultados pode ser considerada, pelo respeito aos procedimentos metodológicos científicos de pesquisa de abordagem teórica, bibliográfica e integrativa.

Para tanto, por meio da abordagem qualitativa de pesquisa, seguimos duas macro etapas: a primeira, se deu por meio de uma busca exploratória na maior base de dados eletrônica internacional interdisciplinar (Scopus), onde se identificou 408 mil publicações sobre competência, 6 milhões sobre desempenho e *apenas* 292 publicações sobre desempenho competente, números que apontam o quanto o termo está sendo pouco explorado pela literatura científica, caracterizando um ambiente propício à existência de lacunas de estudos. Nesta etapa da pesquisa, foi realizada uma análise bibliométrica, que permitiu identificar a linha do tempo de interesse da academia sobre cada um dos três termos, bem como identificar a multiplicidade de compreensões e aplicações dos termos. Em um segundo momento, fez-se uma revisão integrativa, seguida da análise de discurso sobre os 13 documentos considerados válidos a partir das buscas nas bases de dados Scopus e Web of Science, com uso do termo “desempenho competente”, no título.

Como resultados destas etapas, foram identificadas 3 categorias de análise sobre competência (de materiais, tecnológica e humano), 4 categorias de análise sobre desempenho (industrial, tecnológica, científica e humano) e 3 categorias de análise sobre desempenho competente (tecnológica, vulnerabilidade e humano).

Adicionalmente, foi conduzida uma análise bibliométrica e uma revisão integrativa sobre a avaliação do desempenho competente humano nas organizações,

na maior base de dados eletrônica internacional interdisciplinar (Scopus) e na base Web of Science (WoS), onde a partir do descritor "Competent* Performance** AND assessment* OR evaluation* OR appraisal* AND human*", foram encontrados um total de 277 documentos, dos quais respeitando os critérios de seleção e exclusão, gerou uma base de 26 documentos que foram analisados.

A conclusão da revisão da literatura sobre avaliação de desempenho revela uma tendência clara, conforme discutida por Matthews D. (1988), que amplia o escopo da avaliação ao reconhecer uma variedade de talentos e habilidades, ressaltando a importância de avaliações que vão além das capacidades cognitivas tradicionais. Esta perspectiva é reforçada por abordagens que valorizam a autoavaliação e a reflexão contínua, como as propostas por Marienau (1999). e Arthur (1995), que veem essas práticas como essenciais para o aprendizado ao longo da vida e para o aprimoramento contínuo do desempenho.

Além disso, os estudos de Proctor *et al.* (1998), bem como de De Montbrun *et al.* (2016), destacam a importância de critérios objetivos e metodologias padronizadas na avaliação das competências técnicas e cognitivas, sugerindo que a objetividade pode coexistir com avaliações adaptativas que consideram o contexto e a individualidade dos avaliados. A integração dessas visões destaca a complexidade da avaliação de desempenho, demonstrando que ela deve ser vista como um processo multifacetado que requer uma abordagem holística, adaptável às necessidades específicas de cada contexto e indivíduo, alinhando-se à definição de desempenho competente proposta por Freire, Silva e Espíndola (2022), que enfatiza a interação entre fatores individuais e contextuais na aplicação efetiva da aprendizagem.

Ao serem completadas as diferentes etapas da pesquisa, foi possível compreender a multidisciplinaridade dos estudos sobre desempenho competente e os termos que lhe dão origem – desempenho e competência, além de identificar as três categorias de análise sobre o termo desempenho competente (ao longo da seção 2). Na sequência, foi possível identificar, entre as publicações que citam o termo desempenho competente no título, 5 pressupostos teóricos (seção 4) e, ao final, construir uma definição para o termo desempenho competente, de maneira a contribuir com sua ressignificação, bem como compreender a lacuna de conhecimento e as recomendações para condução de uma avaliação do DCH que dialogue com os pressupostos encontrados (Seção 2).

A partir da situação problema, da pesquisa teórica e da verificação de consistência em campo, foi possível contribuir com a ressignificação do constructo desempenho competente, corroborando e avançando sobre as definições propostas por Rabinowitz e Glaser (1985), Cross e Markus (1994), Freire *et al.* (2021) e Teunissen *et al.* (2021), definindo-o como sendo o **a capacidade de gerar resultados efetivos, consistentes e sustentáveis por meio da interação de fatores pessoais e organizacionais. Inicia-se com o autoconceito positivo do indivíduo e sua base de conhecimentos, essenciais para aplicar aprendizados de maneira efetiva em diversos níveis. Esta interação influencia diretamente as práticas, estratégias e a cultura organizacional. Para facilitar a compreensão e aplicação do desempenho competente, é crucial considerar o desenvolvimento de competências em um ambiente que valorize o respeito mútuo e a inclusão, além de sistemas claros para avaliar e aprimorar o desempenho continuamente.** Concluindo inclusive que, o desempenho competente é processado por meio da mudança cognitiva contínua necessária à integração do conhecimento já adquirido nas primeiras experiências, com as novas competências exigidas.

Ainda, a identificação das limitações desta pesquisa são fundamentais para contextualizar os resultados e orientar futuras pesquisas. Por exemplo, a pesquisa foi realizada principalmente com profissionais de gestão de pessoas em organizações brasileiras e multinacionais acessíveis via redes sociais e plataformas digitais. Esse escopo pode não representar completamente outras realidades organizacionais e contextos geográficos diferentes. Ainda, a validação em campo contou com a acessibilidade dos profissionais que se dispuseram a participar, o que pode ter limitado a diversidade da amostra. A falta de uma amostra mais ampla e diversificada pode impactar a generalização dos resultados. Também, grande parte da revisão teórica e da identificação de pressupostos teóricos baseou-se em fontes de dados secundárias disponíveis nas bases Scopus e Web of Science. A dependência dessas fontes pode ter excluído estudos relevantes não indexados nessas bases. A validação dos fatores observáveis para avaliação do desempenho competente humano foi realizada através de questionários estruturados, o que pode não capturar completamente a complexidade e as nuances das práticas organizacionais reais. Quanto ao tempo e os recursos, a pesquisa foi limitada pelos disponíveis, o que pode

ter influenciado a profundidade das análises realizadas. Estudos de longo prazo e com maiores recursos poderiam proporcionar insights mais detalhados e robustos.

Vale ainda lembrar que os autores pesquisados alertam sobre o fato de que a avaliação do desempenho competente como um constructo bidirecional e multinível apresenta desafios metodológicos significativos. A interação complexa entre fatores internos e externos e diferentes níveis organizacionais pode ter sido simplificada para fins de análise, impactando a precisão dos resultados. Por fim, o cenário organizacional está em constante mudança, especialmente com a evolução das tecnologias e práticas de gestão. As conclusões desta pesquisa podem necessitar de reavaliações periódicas para se manterem relevantes e aplicáveis.

Em complementação, a título de indicar questões para trabalhos futuros, com base na definição de desempenho competente proposta por Freire; Espíndola e Silva (2024) e nas análises das abordagens de avaliação discutidas, uma lacuna de conhecimento científico emerge: observa-se que os modelos existentes focam predominantemente ou em aspectos individuais, como competências técnicas e autoavaliação, ou em requisitos contextuais, sem uma integração efetiva que considere a interação bidirecional entre o indivíduo e o ambiente organizacional e, principalmente sem considerarem a integração e contribuição dos diferentes níveis de aprendizagem (individual, de equipe e organizacional) para o desempenho competente humano e organizacional. Segundo os autores estudados, essa análise multinível é frequentemente sub-explorada, resultando em uma compreensão fragmentada de como as práticas de avaliação podem ser alinhadas com as estratégias organizacionais para promover uma cultura de aprendizado contínuo, adaptação e alcance das estratégias.

Desta forma, a abordagem de conhecimento elucidada nesta pesquisa poderá contribuir para viabilizar a construção de práticas de avaliação de desempenho mais eficazes, que realmente considerem o desempenho competente humano como um constructo bidirecional e multinível, essencial para o sucesso organizacional sustentável.

Assim, além da lacuna quanto aos mecanismos de diagnóstico e avaliação do desempenho competente, sendo importante avaliar os modelos de avaliação de DCH possíveis, uma vez que foi identificada essa lacuna de fatores que contemplem a ressignificação do termo DCH como um constructo bidirecional e multinível,

chamamos igualmente a atenção que, ao final do trabalho de Rabinowitz e Glaser (1985), são elencadas algumas questões pontuadas como sendo importantes a serem desvendadas para que seja possível compreender e definir o desenvolvimento e o desempenho altamente competente.

A partir da pesquisa integrativa, identificamos outros autores que tratam do tema desempenho altamente competente e, inclusive, destacam a importância de estabelecer o padrão máximo e mínimo esperado pela organização, de maneira a orientar e motivar os indivíduos no seu autodesenvolvimento. Entretanto, nenhuma das publicações acessadas por esta revisão integrativa parecem responder às questões postas, em 1985, por Rabinowitz e Glaser, valendo destacá-las nesta consideração final, de maneira a motivar novos estudos, pelo menos, os que irão tratar do desenvolvimento competente pelos aspectos internos ao indivíduo:

- Como o desenvolvimento interativo e o uso de estratégias cognitivas gerais e processos baseados em conhecimento explicam o desempenho altamente competente?
- Até que ponto o alto nível de DC depende da estrutura de conhecimento, que fornece rapidamente informações relevantes e gera representações mentais?
- Como o desempenho altamente competente depende da habilidade que permite que as pessoas construam e usem suas bases de conhecimento, ou seja, usem o domínio de conhecimentos?
- Quais condições de tarefas que exigem diferentemente essas habilidades?

Desta feita, com a avaliação da consistência da pesquisa pode-se afirmar que os objetivos foram realmente alcançados. Visto que o objetivo geral foi alcançado, acredita-se que este estudo possa contribuir para o avanço da ciência, ao incentivar estudos acadêmicos, de abordagem empírica para a validação de seus resultados, e contribuir para a melhoria das avaliações do desempenho competente, multinível e bidirecional, nas organizações.

A dissertação conduz uma revisão integrativa detalhada que abrange a multidisciplinaridade dos estudos sobre competência, desempenho e desempenho competente, identificando as categorias de análise e mapeando a evolução conceitual ao longo do tempo. A identificação de pressupostos teóricos e lacunas nos modelos

de avaliação é abordada através de uma análise detalhada da literatura e dos resultados empíricos obtidos na pesquisa de campo. A pesquisa culmina na proposição de fatores observáveis para a avaliação do desempenho competente humano, validando esses fatores através de uma interação direta com profissionais da área de gestão de pessoas. A dissertação apresenta uma estrutura metodológica bem definida e segue rigorosamente os procedimentos científicos necessários para garantir a robustez dos resultados. Os objetivos específicos são claramente endereçados ao longo do estudo, desde a revisão teórica até a validação empírica. Portanto, podemos concluir que os objetivos da pesquisa estão consistentes e alinhados com o que foi alcançado.

REFERÊNCIAS

- ABHYANKAR, A.; SCHUCKERS, S. Iris quality assessment and bi-orthogonal wavelet-based encoding for recognition. **Pattern recognition**, v. 42, n. 9, p. 1878–1894, 2009.
- AIRES, Regina Wundrack do Amaral. **Desenvolvimento de competências gerais para a sociedade em transformação digital: uma trilha de aprendizagem para profissionais do setor industrial**. 2020. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- ALLERUP, P. *et al.* **360-degree assessment of residents**. *Med Teach*. n. 29, p. 166-70, 2010
- ANDERSEN, S. M.; ROSS, L. Self-knowledge and social inference: The impact of cognitive/affective and behavioral data. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 46, p. 280-293, 1984.
- ANDERSON, J. A.; MEYER, T. P. **Mediated communication: a social action perspective**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1988
- ARTHUR, H. Student self-evaluations: How useful? How valid? **International journal of nursing studies**, v. 32, n. 3, p. 271–276, 1995.
- BARBULESCU, R.; BIDWELL, M. Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers. **Organization science**, v. 24, n. 3, p. 737–756, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.
- BARGH, J. A. Attention and automaticity in the processing of self-relevant information. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 43, p. 425-436, 1982.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.
- BATESON, G. **Passos para uma ecologia da mente**. Nova York: Ballantine, 1972.
- BAVA, L. *et al.* Cognitive outcomes among Latino survivors of childhood acute lymphoblastic leukemia and lymphoma: A cross-sectional cohort study using culturally competent, performance-based assessment. **Pediatric blood & cancer**, v. 65, n. 2, 2018.
- BECK, A. T. *et al.* **Cognitive therapy of depression**. New York: Guilford Press, 1979.
- BELL Jr, C. C. Competition as a motivational incentive. *The American Journal of Occupational Therapy: Official Publication of the American Occupational Therapy Association*, v. 29, n. 5, p. 277-277, 1975.

BISHOP, E.H. The businessman as a business historian. **Business History Review**, v. 12, n. 2, p. 17-24, 1938.

BOAM, R.; SPARROW, P. **Designing and achieving competency**. London: McGraw-Hill, 1992.

BOHAN, T. L. Review of: Ensuring Competent Performance in Forensic Practice. **J Forensic Sci**, 2008, v. 53, n. 6.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. D. A.; MACEDO, M. O. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOWDEN, J.; MASTERS, G. N. **Implications for higher education of a competency-based approach to education and training**. Canberra: Australian Government Publishing Service, 1993. ISBN 0 644 32504 6.

BOYATZIS, R.E. The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1982.

BRESOLIN, Graziela Grandó. **Modelo Andragógico de Plano de Aula à Luz das Teorias da Aprendizagem Experiencial e Expansiva**. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

BROOME, M. E. **Integrative literature reviews for the development of concepts**. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise. 2006.

BROPHY, J. **Motivating students to learn**. 2. ed. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004.

BROPHY, J. **Motivating students to learn**. 3 ed. Routledge, 2010.

BRYSON, A. On the use of Sir W. Burnett's chloride of zinc in the performance of dissections. **The Lancet**, v. 51, n. 1272, p. 81, 1848.

BURGOYNE, J. G. The competence movement: Issues, stakeholders and prospects. **Personnel Review**, v. 22, n. 6, p. 6-13, 1993.

CARLSON, Marvin. **Performance: A critical introduction**. London: Routledge, 1996.

CARPENTER, H.W. Normal performance in the tapping test. **Psychological Bulletin**, v. 6, n. 9, p. 313-314, 1909.

CARPENTER, S. L. Self-relevance and goal-directed processing in the recall and weighting of information about others. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 24, p. 310-332, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CLAXTON, G.; CARR, M. A framework for teaching learning: the dynamics of disposition. **Early years: an international journal of research and development**, v. 24, n. 1, p. 87–97, 2004.

COOKSON, P. S.; ENGLISH, J. Continuing Education Program Administration: A Study of Competent Performance Indicators. **The Journal of Continuing Higher Education**, v. 45, n. 2, p. 14-24, 1997.

CORBETT, J.; XU, Y.-C.; WELLER, P. Norm entrepreneurship and diffusion 'from below' in international organizations: How the competent performance of vulnerability generates benefits for small states. **Review of international studies**, v. 45, n. 04, p. 647–668, 2019.

CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, G. M.; RENTERIA, J. M.; GUIMARÃES, C. A.; GERSRIO. Revisão sistemática: Uma revisão narrativa. **Rev Col Bras Cir**, v. 34, n. 6, 2007.

CROSS, S. E.; MARKUS, H. R. Self-schemas, possible selves, and competent performance. **Journal of Educational Psychology**, v. 86, n. 3, p. 423–438, 1994.

CUSIMANO, M. D.; ROTHMAN, A.; KEYSTONE, J. Setting standards for performance assessment. **Academic Medicine**, v. 73, n. 10, p. S112-S113, 1998.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. **Mapeamento e gestão de competências**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2009.

DAMERON, T. B. Certification, competence, recertification, and competent performance. **Southern Medical Journal**, v. 74, n. 1, p. 3-4, 1981.

DANGEROUS PERFORMANCES. **The Lancet**, v. 165, n. 4268, p. 1664-1665, 1905.

DE MONTBRUN, S.; SATTERTHWAITTE, L.; GRANTCHAROV, T. P. Setting pass scores for assessment of technical performance by surgical trainees. **The British journal of surgery**, v. 103, n. 3, p. 300–306, 2016.

DEROSA, Francini Martins. **Transferência de aprendizagem para o trabalho à luz do modelo kirkpatrick: processos de avaliação no programa de capacitação do hu/ufsc/ebserh**. 2018. Dissertação (mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

DIAMOND, E. Introduction. In: DIAMOND, E. (Ed.). **Performance and cultural politics**. New York: Routledge, 1996. p. 1-12.

DÖRNYEI, Z. 2. The L2 motivational self-system. Em: **Motivation, Language Identity and the L2 Self**. [s.l.] Multilingual Matters, 2009. p. 9–42.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2019

EICHER-CATT, D. Noncustodial mothering: A cultural paradox of competent performance—performative competence. **Journal of Contemporary Ethnography**, v. 33, n. 1, p. 72-108, 2004.

EICHINGER, Robert W.; LOMBARDO, Michael M. **The Career Architect Development Planner**. Minneapolis: Lominger Limited, 1996.

EIN-DOR, T. *et al.* The attachment paradox: How can so many of us (the insecure ones) have no adaptive advantages?: How can so many of us (the insecure ones) have no adaptive advantages? Perspectives on psychological science: **a journal of the Association for Psychological Science**, v. 5, n. 2, p. 123–141, 2010b.

ELSTEIN, A. S.; SHULMAN, L. S.; SPRAFKA, S. A. Medical Problem Solving: A ten-year retrospective. **Evaluation & the health professions**, v. 13, n. 1, p. 5–36, 1990.

ENGLERT, P.; PLIMMER, G. Moving from classical test theory to the evaluation of usefulness: A theoretical and practical examination of alternative approaches to the development of career tools for job seekers. **Journal of employment counseling**, v. 56, n. 1, p. 20–32, 2019

EPSTEIN, R. M.; HUNDERT, E. M. Defining and assessing professional competence. **JAMA**, v. 287, n. 2, p. 226-235, 9 jan. 2002

ERAUT, M. Concepts of competence. **J Interprof Care**, 1998.

FARMER, S. M.; YAO, X.; KUNG-MCINTYRE, K. The behavioral impact of entrepreneur identity aspiration and prior entrepreneurial experience. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 35, n. 2, p. 245–273, 2011.

FERENCHICK, G. S.; SOLOMON, D. Using cloud-based mobile technology for assessment of competencies among medical students. **PeerJ**, v. 1, p. e164, 2013.

FRAGA, B. D. **Framework de análise de conhecimentos críticos às capacidades de resiliência organizacional**. 2019. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FREDERICK, G. S. The Memorizing of Piano Music for Performance. Proceedings of the Musical Association, v. 25, p. 1-25, 1998. Publicado online por **Cambridge University Press**: 01 jan. 2020.

FREEDMAN, L. **Quality in continuing education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

FREIRE, P. de S. *et al.* Universidade corporativa em rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. **Espacios**, v. 37, n. 5, 2016.

FREIRE, P. De S. *et al.* Glossário: governança multinível do conhecimento e da aprendizagem e seus mecanismos de universidade corporativa em rede e de comunicação dialógica. Curitiba: **CRV**, 2021. 152 p.

FREIRE, P. de S.; ESPÍNDOLA, A.; SILVA, S. M. Desempenho competente: um novo método de avaliação contextual, multinível e bidirecional. Florianópolis: **Arquétipos**, 2024. 61 p.

FREIRE, P. de S.; KEMPNER-MOREIRA, F.; BRESOLIN, G. G.; CAMARINHA NETO, H. Modelo de Avaliação Multinível: estudo de caso da Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)**, v. 4, n. 9, p. 9-26, 2021.

FREIRE, P. De S.; KEMPNER-MOREIRA, F.; HOTT Jr., J. L. Governança multinível em rede: reflexões sobre um novo modelo de governança para a segurança pública. In: **VII Encontro Brasileiro de Administração Pública**, Brasília, DF, 2020. ISSN: 2594-5688.

FREIRE, P. De S.; SILVA, S. M.; ESPÍNDOLA, A. Desempenho competente: análise de desempenho e mapeamento científico sobre o termo. In: **XXV SemeAd. Seminários em Administração da FEA/USP**, São Paulo, 2022.

FREIRE, P. De S.; SILVA, S. M.; SILVA, T. C. **Governança da aprendizagem e do conhecimento organizacional**. Coleção: Universidade Corporativa em Rede, da teoria à prática Andragógica, v. 1, Coleção Arquétipos. Curitiba: CRV, 2021.

GALLAGHER, S. A. Problem-Based Learning: Where Did it Come from, What Does it Do, and Where is it Going? **Journal for the education of the gifted**, v. 20, n. 4, p. 332–362, 1997.

GALLUCCI, N. T. Personality assessment with children of superior intelligence: Divergence versus psychopathology. **Journal of personality assessment**, v. 53, n. 4, p. 749–760, 1989.

GARNER, R.; ALEXANDER, P. A. Metacognition: Answered and unanswered questions. **Educational psychologist**, v. 24, n. 2, p. 143–158, 1989.

GASTMANS, C. Meals in nursing homes. An ethical appraisal. **Scandinavian journal of caring sciences**, v. 12, n. 4, p. 231–237, 1998.

GAYLORD-ROSS, R. **Task analysis and the severely handicapped**. In: SAVAGE, S. (Ed.). Individualized critical skills model. Alameda, CA: Training and Resource Group, California State Department of Education, Personnel Development Unit, 1982. p. 1-45.

GIELNIK, M. M.; ZACHER, H.; FRESE, M. Focus on opportunities as a mediator of the relationship between business owners' age and venture growth. **Journal of business venturing**, v. 27, n. 1, p. 127–142, 2012.

GLOVER, A. J. Form vs. performance in breeding. **Journal of Heredity**, v. 1, n. 2, p. 150-157, 1905.

GOLD, M. W. Task analysis of a complex assembly task by retarded children. *Exceptional Children*. **Topics in Early Childhood Special Education**. v. 43, p. 78-85, 1976.

GREENWALD, A. G. The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history. **American Psychologist**, v. 35, p. 603-618, 1980.

HADLEY, K.; FEREDAY, M. J. **Ensuring Competent Performance in Forensic Practice: Recovery, Analysis, Interpretation, and Reporting**. 1. ed. CRC Press, 2007.

HAGER, P.; ATHANASOU, J.; GONCZI, A. **Assessment ± Manual Técnico**. Canberra: AGPS, 1994.

HALAMEK, L.P. Educational Perspectives: Rigorous Human Performance Assessment in Neonatal-Perinatal Medicine. **Neoreviews**, v. 14, n. 8, p. e379–e386, 2013.

HALL, M. Description of an instrument for the performance of tracheotomy. **The Lancet**, v. 52, n. 1306, p. 283, 1848.

HALL, M. Lectures on the Theory and Practice of Medicine. **The Lancet**, v. 29, n. 759, p. 873-880, 1838.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HAMILTON, D. J. On testing the competency of the valves of the heart by means of air. **British Medical Journal**, v. 1, n. 1426, p. 888-889, 1888.

HARDRE, P. L.; REEVE, J. A motivational model of rural students' intentions to persist in, versus drop out of, high school. **Journal of Educational Psychology**, v. 95, n. 2, p. 347-356, 2003.

HARE, R. On the causes of the inadequate protection afforded by lightning rods, in some cases, and the means of ensuring their perfect competency: also, a refutation of the prevalent idea, that metals are peculiarly attractive of electricity. **Journal of the Franklin Institute**, v. 4, n. 3, p. 163-166, 1827.

HARING, T. G.; KENNEDY, C. H. Units of analysis in task-analytic research. **Journal of Applied Behavior Analysis**, v. 21, n. 2, p. 207-215, 1988.

HOFFMAN, C. K.; MEDSKER, K. L. Instructional analysis: The missing link between task analysis and objectives. **Journal of Instructional Development**, v. 6, n. 4, p. 17-23, 1983.

HOFFMANN, T. The meanings of competency. **Journal of European Industrial Training**, v. 23, n. 6, p. 275-286, 1999.

HOYLE, R. H.; SHERRILL, M. R. Future orientation in the self-system: Possible selves, self-regulation, and behavior. **Journal of personality**, v. 74, n. 6, p. 1673–1696, 2006.

HUGH FEELEY, T. *et al.* Toward validation of an assessment tool designed to measure medical students' integration of scientific knowledge and clinical communication skills. **Evaluation & the health professions**, v. 26, n. 2, p. 222–233, 2003.

ISHERWOOD, U. S. N. An account of the experiments made in Mulhouse, Germany, by a committee of the industrial society of that city, on a Corliss steam engine, to determine its economic performance with and without stem jacketing. **Journal of the Franklin Institute**, v. 111, n. 5, p. 363-371, 1881.

JACOBSON, N. S. *et al.* A component analysis of cognitive-behavioral treatment for depression. **Journal of consulting and clinical psychology**, v. 64, n. 2, p. 295–304, 1996.

JASZCZAK, S. E.; EVANS, T. N. Vaginal morphology following hysterectomy. **International Journal of Gynaecology & Obstetrics**, v. 19, n. 1, p. 41-51, mar. 1981.

KELMAN, H. R. Evaluation of health care quality by consumers. Em: **Socio-Medical Health Indicators**. [s.l.] Routledge, 2019. p. 63–73.

KIM, Y.; AHN, E.; KIM, G. J. Evaluation of hand-foot coordinated quadruped interaction for mobile applications. **Journal on Multimodal User Interfaces**, v. 11, n. 4, p. 315–325, 2017.

KLUG, M. L. **The ground-water consultant looks to the driller**. In: National Water Well Association Exposition, Houston, Texas, 1966.

KNOX, A. B. Leadership strategies for meeting new challenges. **New Directions for Continuing Education**, v. 1, n. 3, 1982.

KRUGER, J. Case of stone in the bladder. Unsuccessful performance of lithotripsy. **The Lancet**, v. 17, n. 428, p. 208-209, 1831.

KUHL, J. **Volitional mediators of cognition-behavior consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation**. In: KUHL, J.; BECKMANN, J. (Eds.). Action control: From cognition to behavior. New York: Springer-Verlag, 1985. p. 101-128.

KUHN, D.; *et al.* Strategies of knowledge acquisition. **Monographs of the Society for Research in Child Development**, v. 60, n. 4, p. v-128, 1995.

KUIPER, N. A.; ROGERS, T. B. Encoding of personal information: Self-other differences. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 37, p. 499-514, 1979.

LAMBERTSEN, C. J. *et al.* Respiration and gas exchange during a 14-day continuous exposure to 5.2% O₂ in N₂ at pressure equivalent to 100 FSW (4 ata). **Aerospace Med**, 1973.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Boston: Harvard Business School Press, 1967.

LIGHT, J. "Let's go star fishing": reflections on the contexts of language learning for children who use aided AAC. **Augmentative and alternative communication** (Baltimore, Md.: 1985), v. 13, n. 3, p. 158–171, 1997.

LU, Y. E. *et al.* A new methodology for assessing social work practice: The adaptation of the objective structured clinical evaluation (SW-OSCE). **Social work education**, v. 30, n. 2, p. 170–185, 2011.

LYONS, J. M.; FALKENBACH, L.; CERRA, F. B. Home parenteral nutrition with full-time home care nurses. **Journal of Parenteral and Enteral Nutrition**, v. 5, n. 6, p. 528-530, 1981.

MCCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for intelligence**. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MADHUBALA, T.; GAYATHRI, G.; KARTHIKEYAN, I. **A competent performance analysis of king mesh topology**. In: 2017 IEEE International Conference on Electrical, Instrumentation and Communication Engineering (ICEICE), Karur, India, 2017. p. 1-5.

MADHUBALA, T.; KARTHIKA, P.; SOBANA, S. A competent performance estimation of king torus topology. In: **International Conference on I-SMAC** (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud) (I-SMAC), 2017. p. 214-217.

MAO, J-Y.; BENBASAT, I. The use of explanations in knowledge-based systems: Cognitive perspectives and a process-tracing analysis. *Journal of management information systems*: **JMIS**, v. 17, n. 2, p. 153–179, 2000.

MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Organizational performance as a dependent variable. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 698-709, 1997.

MARIENAU, C. Self-assessment at work: Outcomes of adult learners' reflections on practice. **Adult education quarterly** (American Association for Adult and Continuing Education), v. 49, n. 3, p. 135–146, 1999.

MARKUS, H. Self-schemata and processing information about the self. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 35, p. 63-78, 1977.

MARKUS, H. **The Self in Thought and Memory**. In: WEGNER, D. M.; VALLACHER, R. R. (Eds.). **The Self in Social Psychology**. New York: Oxford University Press, 1980.

MARKUS, H.; CROSS, S. E.; WURF, E. The role of the self-system in competence. In: STERNBERG, R. J.; KOLLIGIAN, J. Jr. (Eds.). **Competence considered**. **New Haven: Yale University Press**, 1990. p. 205-226.

MARSH, H. W. Content specificity of relations between academic achievement and academic self-concept. **Journal of Educational Psychology**, v. 84, p. 35-42, 1992.

MARSH, H. W.; YEUNG, A. S. Top-down, bottom-up, and horizontal models: The direction of causality in multidimensional, hierarchical self-concept models. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 75, n. 2, p. 509-527, 1998.

MARTINS, Gisely Jussyla Tonello. **Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina**. 2008. 245 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MARXREITER, Vivian Lely Fasolo. **Princípios, diretrizes e estratégias para a autoavaliação do aluno jovem dos anos finais da educação básica**. 2020. Dissertação (mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2020.

MASTERS, G.; McCURRY, D. **Competency based Assessment in the Professions**. Canberra: AGPS, 1990.

MATTHEWS, D. Gardner's multiple intelligence theory: An evaluation of relevant research literature and a consideration of its application to gifted education. **Roeper review**, v. 11, n. 2, p. 100-104, 1988

MAVIS, B. Advances in health sciences education: theory and practice, v. 6, n. 2, p. 93-102, 2001.

MCLAGAN, Patricia. **Models for HRD Practice**. Alexandria: American Society for Training and Development, 1989.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

MENDOZA, H. L *et al*. Evaluación de la competencia clínica en el área de Ginecología y Obstetricia en pregrado. **Ginec Obstet Mex**, v. 70, 2002.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.

NASBY, W. Private self-consciousness, articulation of the self-schema, and recognition memory of trait adjectives. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 49, p. 704-709, 1985.

NELSON, R. J. The competence-performance distinction in mental philosophy. **Synthese**, v. 39, n. 3, p. 337-381, 1978.

NUSSBAUM, M. C.; FARALLI, C. On the new Frontiers of justice. A dialogue. **Ratio juris**, v. 20, n. 2, p. 145-161, 2007.

OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 229-242, 2012.

ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**. Campinas, SP: Pontes, 2001.

OYSERMAN, D.; JAMES, L. **Possible selves: From content to process**. Em: Handbook of Imagination and Mental Simulation. [s.l.] Routledge, 2012.

PACHECO, R. C. dos S.; TOSTA, K. C. B. T.; FREIRE, P. de S. Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: uma análise do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, [S. l.], v. 7, n. 12, 2011.

PACHECO, Roberto C. S.; SELIG, Paulo Mauricio; KERN, Vinicius Medina. **Aderência ao EGC. Seção obrigatória do Capítulo 1 das teses e dissertações do EGC**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

PALERMO, C. et al. Dietetics students' construction of competence through assessment and placement experiences. **Nutrition & dietetics: the journal of the Dietitians Association of Australia**, v. 75, n. 3, p. 307-315, 2018.

PATTERSON, F.; ZIBARRAS, L.; ASHWORTH, V. Situational judgement tests in medical education and training: Research, theory and practice: AMEE Guide No. 100. **Medical teacher**, v. 38, n. 1, p. 3-17, 2016.

PERCEVAL, J. Competency to Pronounce Opinions in Cases of Insanity. **The Lancet**, v. 54, n. 1353, p. 133-134, 1849.

PERKINS, D. N.; SALOMON, G. Are cognitive skills context bound? **Educational researcher** (Washington, D.C.: 1972), v. 18, n. 1, p. 16, 1989.

PIÑA, J. A. et al. Variables Psicológicas y Adhesión en Personas con VIH: Evaluación en función del Tiempo de Infección. **Terapia psicológica**, v. 29, n. 2, p. 149-157, 2011.

POTTER, J. P. Lithotrity. Its Adaptation To Cases, The Pain Attending Its Performance, The Constitutional Disturbances Said To Follow It. **The Lancet**, v. 38, n. 983, p. 473-475, 1842.

PRAHALAD, C.K. et al. **The Core Competence of the Corporation: how companies cultivate the skills and resources for growth. How companies cultivate the skills and resources for growth.** 1990. Disponível em: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>. Acesso em: 05 ago. 2024.

PROCTOR, D. D. *et al.* Prospective evaluation of a teaching model to determine competency in performing flexible sigmoidoscopies. **The American journal of gastroenterology**, v. 93, n. 8, p. 1217–1221, 1998.

RABINOWITZ, M.; GLASER, R. Cognitive structure and process in highly competent performance. In: HOROWITZ, F. D.; O'BRIEN, M. (Eds.). *The gifted and talented: Developmental perspectives.* **American Psychological Association**, 1985. p. 75-98.

RAFIQ, A. *et al.* Objective assessment of training surgical skills using simulated tissue interface with real-time feedback. **Journal of surgical education**, v. 65, n. 4, p. 270–274, 2008.

RANKIN, B. W. J. Book reviews: **Ensuring Competent Performance.** In: HADLEY, Keith; FEREDAY, Michael J. (Eds.). *Forensic Practice: Recovery, Analysis, Interpretation, and Reporting.* CRC Press, Taylor and Francis Group, 2009. ISBN: 13: 978-0-8493-3358-3.

RAPANTA, C.; GARCIA-MILA, M.; GILABERT, S. What is meant by argumentative competence? An integrative review of methods of analysis and assessment in education. **Review of educational research**, v. 83, n. 4, p. 483–520, 2013.

RIZZATTI, Giselly. **Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional.** 2020. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, Florianópolis, 2020.

ROBERTS, L. M. *et al.* Composing the reflected best-self-portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. **Academy of management review**, v. 30, n. 4, p. 712–736, 2005.

ROSS, M.; SICOLY, F. Egocentric biases in availability and attribution. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 37, p. 322-337, 1979.

RUTHERFORD, P. **Avaliação Baseada em Competências.** Melbourne: Pitman, 1995.

SALMELA-ARO, K.; NURMI, J.-E. Personal project appraisals, academic achievement and related satisfaction: A prospective study. **European journal of psychology of education**, v. 12, n. 1, p. 77–88, 1997.

SANITARY INSTITUTE. Examination for the certificate of competency for inspector of nuisances. *Public Health*, v. 3, p. 273, 1890.

SCORESBY, F. R. S. On the construction and performances of the earl of Rosse's gigantic telescope. **Proceedings of the Yorkshire Geological Society**, v. 2, p. 325-328, 1842.

SEN, A. **A ideia de justiça**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

SHADEL, W. G. *et al.* Developing an integrative social-cognitive strategy for personality assessment at the level of the individual: An illustration with regular cigarette smokers. **Journal of research in personality**, v. 38, n. 4, p. 394–419, 2004.

SHAVININ A, L. V. Beyond IQ: a new perspective on the psychological assessment of intellectual abilities. **New ideas in psychology**, v. 19, n. 1, p. 27–47, 2001

SCHEIN, Edgar H. **Career Anchors: Discovering Your Real Values**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SHINN, Frederick G. The Memorizing of Piano Music for Performance. **Proceedings of the Musical Association**, v. 25, n. 1, p. 1–25, 1898.

SILVA, T. C.; FREIRE, P. de S. **Framework ponte TAP: 4 camadas para aceleração da curva de aprendizagem com o uso de Canvas**. Curitiba: CRV, 2019. 94 p. (Coleção UCR - Universidade Corporativa em Rede, v. 2).

SILVA, Talita Caetano. **Framework Ponte T.A.P: gestão da curva de aprendizagem para efetivar a transferência de aprendizagem para a prática do trabalho em sistemas de educação corporativa**. 2019. 391 f. Tese (Doutorado em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

SILVER, M. **Competent to manage approaches to management training and development**. London: Routledge and Kegan Paul, 1991.

SIMSARIAN, F. P.; McLENDON, P. A. Feeding behavior of an infant during the first twelve weeks of life on a self-demand schedule. A narrative by the mother with discussion by the pediatrician. **The Journal of Pediatrics**, v. 20, n. 1, p. 93-103, 1942.

SOCIETY OF APOTHECARIES. **Promises and Performances of the Society of Apothecaries**. **The Lancet**, v. 51, n. 1295, p. 699, 1848.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

- SPIKE, N. *et al.* In-training assessment - its potential in enhancing clinical teaching. **Medical education**, v. 34, n. 10, p. 858–861, 2000.
- STERNBERG, R. J.; KOLLIGIANJR, J. **Competence Considered**. London: Yale University Press, 1990.
- STREBLER, M.; THOMPSON, M.; HERON, P. Skills, Competences and Gender: Issues for Pay and Training. Report 333, Institute for Employment Studies, 1997.
- STRICKLAND, W. Account of the performance of the Screw-Ship Archimedes. **Journal of the Franklin Institute**, v. 28, n. 6, p. 361-363, dez. 1839.
- STROTHER, G. B.; KLUS, J. P. **Administration of Continuing Education**. Belmont, CA: Wadsworth, 1982.
- SUKARDI, S.; GIATMAN, M. An evaluation of electricity construction service industrial needs-based electrical installer. **Geomate Journal**, v. 13, n. 37, p. 51–59, 2017.
- SWANN, W. B.; HILL, C. A. When our identities are mistaken: Reaffirming self-conceptions through social interaction. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 46, p. 1287-1302, 1982.
- TEUNISSEN, P. W. *et al.* Contextual Competence: How residents develop competent performance in new settings. **Medical education**, v. 55, n. 9, p. 1100–1109, 2021.
- TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.
- VALLIS, T. M.; SHAW, B. F.; MCCABE, S. B. The relationship between therapist competency in cognitive therapy and general therapy skill. **Journal of cognitive psychotherapy**, v. 2, n. 4, p. 237–249, 1988.
- VROLAND-NORDSTRAND, K.; KRUMLINDE-SUNDHOLM, L. The Perceived Efficacy and Goal Setting System (PEGS), Part II: Evaluation of test–retest reliability and differences between child and parental reports in the Swedish version. **Scandinavian journal of occupational therapy**, v. 19, n. 6, p. 506–514, 2012.
- WALKER, H. M. *et al.* Social skills in school-age children and youth: Issues and best practices in assessment and intervention. **Topics in language disorders**, v. 14, n. 3, p. 70–82, 1994.
- WARRINER, D. S. Competent performances of situated identities: Adult learners of English accessing engaged participation. **Teaching and Teacher Education**, v. 26, n. 1, p. 0-30, 2010.
- WATKINS, S. C. *et al.* Assessment tools for use during anesthesia-centric pediatric advanced life support training and evaluation. **The American journal of the medical sciences**, v. 353, n. 6, p. 516–522, 2017.

WENGER, E. **Communities of practice: Learning, meaning and identity**. New York: Cambridge University Press, 1998.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

ZACHER, H. *et al.* Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. **Journal of vocational behavior**, v. 76, n. 3, p. 374–386, 2010.

ZAHN, J. C. Some Characteristics of Successful and Less Successful Overseas Community Development Advisers. **Adult Education Quarterly**, v. 18, n. 1, p. 15-23, 1967.

APÊNDICES

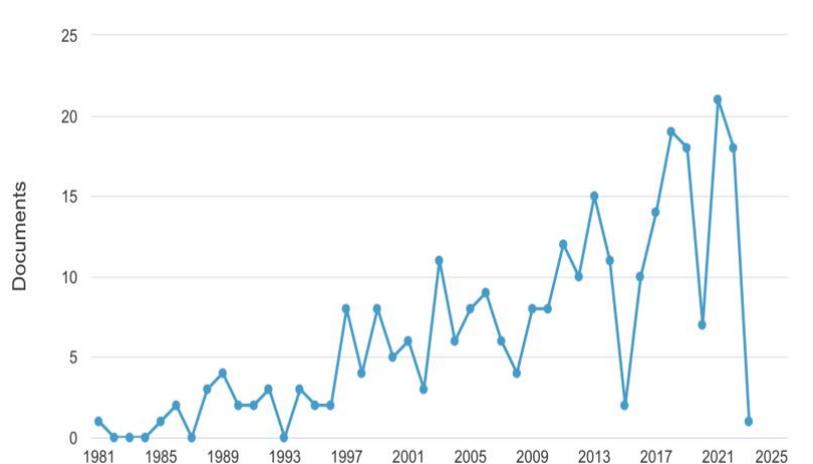
APENDICE A – PROCEDIMENTOS PARA JUSTIFICATIVA

Em atendimento ao primeiro objetivo específico desta dissertação, para identificar potenciais lacunas nos modelos de avaliação de DCH propostos pela literatura, conduziu-se a busca sistemática em abril de 2023, primeiramente a partir da base Scopus, iniciou-se utilizando os descritores: "human* performance*" em todos os campos, retornando uma quantidade em torno de cento e sessenta e nove mil documentos. Ao realizar a busca por "competent* performance*", a mesma retornou uma quantidade em torno de 646 documentos e ao refinar a busca, adicionando o termo "human*", ou seja, com o descritor "Human* Competent* Performance*", nenhum documento foi encontrado.

Ajustou-se o descritor de busca para "Competent* Performance*" **AND** assessment* OR evaluation* OR appraisal*, retornando 392 documentos e finalmente, adicionando o descritor "human*", ou seja, "Competent* Performance*" **AND** assessment* OR evaluation* OR appraisal* AND human*, retornando neste caso um total de 277 documentos.

Estes 277 documentos, como observado a partir da análise dos gráficos a seguir, tratam em sua maioria de macro temas como: Educação, Aprendizado, Comportamento, Habilidades, e, majoritariamente em contextos clínicos, ou de saúde e, educacionais.

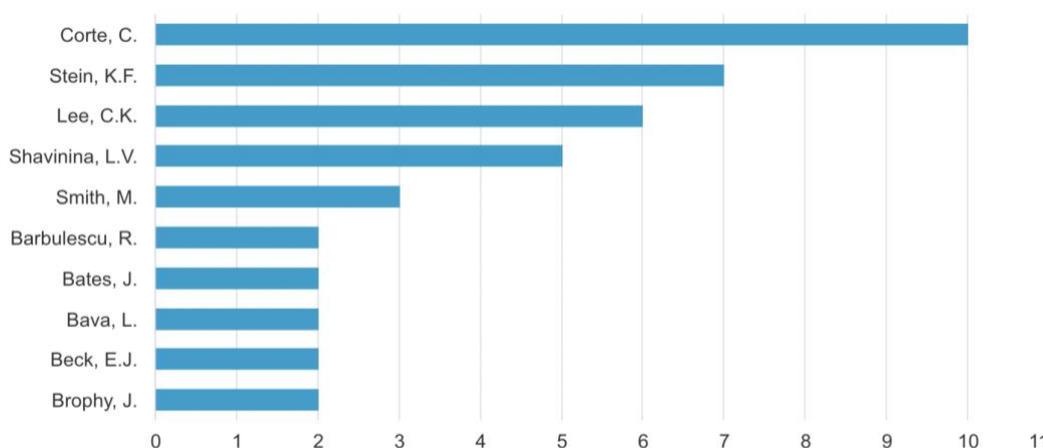
Gráfico 19 - Evolução de publicações por ano.



Fonte: Elaborado pela autora, com base na Scopus (2023)

O Gráfico 19 - Evolução de publicações por ano Gráfico 19 ilustra a evolução das publicações por ano, notando-se para esta amostra, a primeira ocorrência de publicação em 1981. Além disso, o gráfico destaca ciclos de picos e quedas na produção acadêmica sobre a avaliação de desempenho competente. Notavelmente, os dados revelam um aumento significativo na produção acadêmica entre 2021 e 2023, com 40 publicações até o momento de realização da pesquisa, o que representa proporcionalmente um aumento de nove (9) vezes em relação à produção total da primeira década, de 1981 a 1991, que contou com apenas 15 documentos publicados. Fato que demonstra um aumento no interesse pelo tema avaliação do desempenho. Contudo, como evidenciado nas demais análises descritas a seguir, observa-se que estes novos conteúdos e aumento do volume de produção acadêmica, pouco exploram a dimensão da avaliação do desempenho competente humano em organizações, estando majoritariamente direcionados à perspectiva na prática clínica.

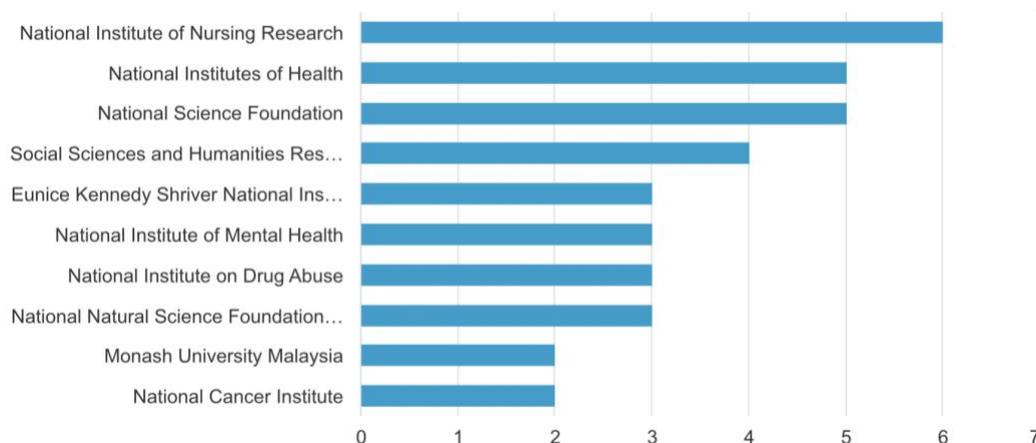
Gráfico 20 - Produtividade por autor.



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na Scopus (2023)

No que diz respeito à produção por autor, o Gráfico 20 evidencia a liderança no ranking de Colleen Corte, Ph.D. em Filosofia e Enfermagem pela Universidade de Michigan, com um total de 10 publicações sobre essa temática entre os anos de 2005 e 2020, predominantemente focadas na área de enfermagem aplicada a adolescentes. A dedicação a esse assunto representa 16% da produção acadêmica do autor, que, até o ponto deste estudo, havia contribuído com 61 documentos.

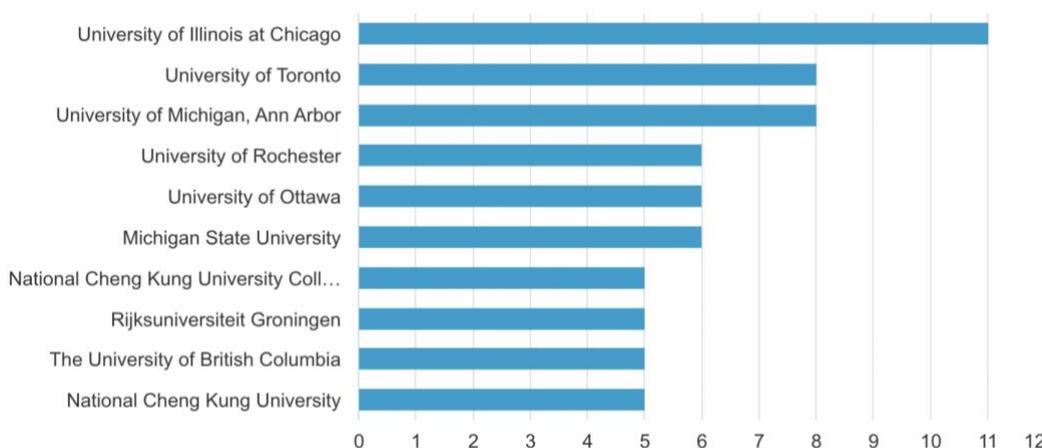
Gráfico 21 - Publicações por patrocinador.



Fonte: Elaborado pela autora, com base na Scopus (2023)

A análise das publicações por patrocinador confirma, como demonstrado no Gráfico 21, a posição de liderança do Instituto Nacional de Pesquisa em Enfermagem no ranking de publicações, com um total de 6 publicações patrocinadas, das quais 5 contam com a coautoria de Colleen Corte.

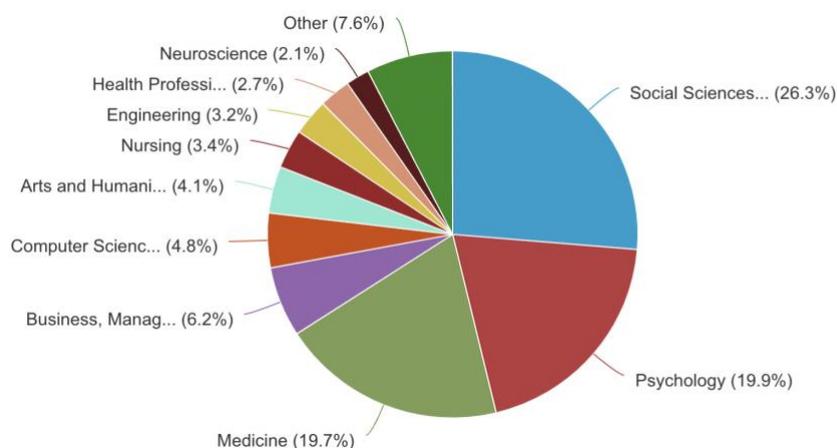
Gráfico 22 - Publicações por Instituição.



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na Scopus (2023)

Da mesma forma, conforme Gráfico 22, a produção por instituição é liderada pela Universidade de Illinois em Chicago, Toronto e Michigan, com 11, 8 e 8 publicações, respectivamente. Essas publicações são predominantemente relacionadas às áreas de psicologia e medicina.

Gráfico 23 - Multidisciplinaridade de Publicações por área.

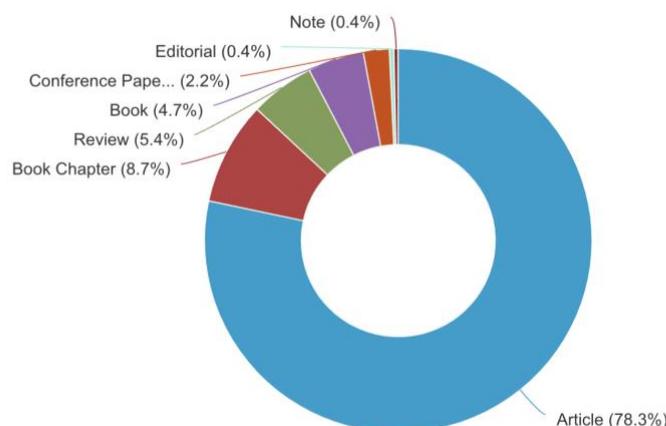


Fonte: Elaborado pelos autores, com base na Scopus (2023)

Ao examinar a multidisciplinaridade dos estudos, o volume de publicações por área, conforme ilustrado no Gráfico 23, evidencia que a principal contribuição provém das ciências sociais, com um total de 125 das 277 publicações. Ainda, 40% delas estão concentradas, sobretudo, nos anos compreendidos entre 2018 e 2023. No entanto, a primeira publicação nesta área de concentração é datada de 1988, intitulada "Unidades de análise em pesquisa analítica de tarefas", e aborda a importância de escolher unidades de análise apropriadas na pesquisa de análise de tarefas e propõe alternativas eficazes.

Já o artigo mais citado nesta categoria, intitulado "As habilidades cognitivas estão vinculadas ao contexto?" é de 1989, e até o momento contava com 715 citações. Neste artigo, os autores abordam a investigação das relações entre conhecimento geral (estratégico) e conhecimento especializado em um contexto de pensamento de alta qualidade, abordando questões relacionadas à resolução eficaz de problemas, tomada de decisão sólida e inovação perspicaz.

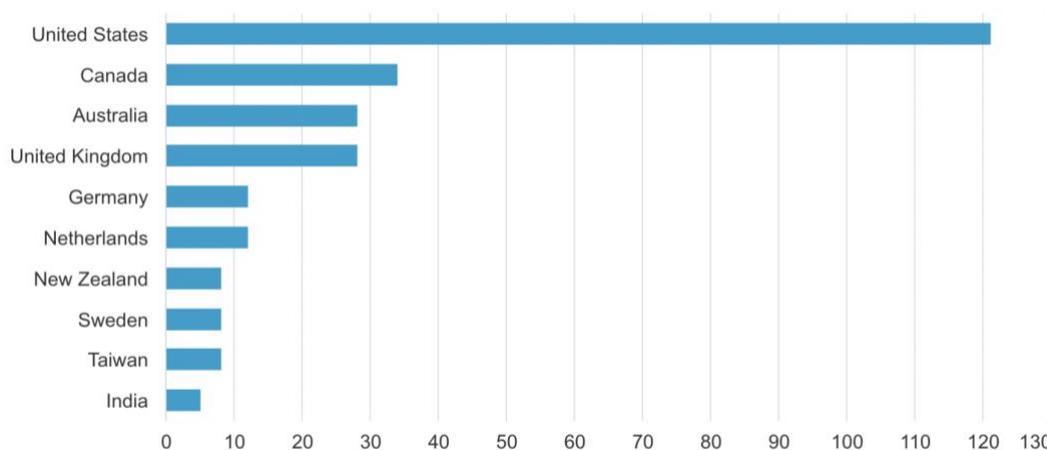
Gráfico 24 - Publicações por tipo.



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na Scopus (2023)

A publicação por tipo, conforme Gráfico 24 demonstra que 227 publicações são artigos, concentrados em maioria nos anos de 2018 a 2023. Neste recorte, o artigo mais citado, com 1146 citações é de 1996, intitulado "Uma análise de componentes do tratamento cognitivo-comportamental para depressão" e aborda a avaliação experimental da teoria de mudança proposta por Beck, Rush, Shaw e Emery em 1979, com o propósito de explicar a eficácia da terapia cognitivo-comportamental (TCT) no tratamento da depressão. O estudo se concentrou em analisar a eficácia de diferentes componentes da TCT, incluindo a ativação comportamental (BA) e a modificação de pensamentos automáticos (AT), em comparação com o tratamento completo da TCT.

Gráfico 25 - Publicações por país.



Fonte: Elaborado pela autora, com base na Scopus (2023)

Avançando a revisão da amostra de 277 artigos, a Tabela 12 evidência, com base nos dados disponíveis na Scopus até a data da extração realizada para esta pesquisa em abril de 2023, os autores que receberam mais de 100 citações. Nessa amostra de 277 documentos, um total de 27 artigos se destacaram ao receber um número de 8.709 citações. Os quatro artigos mais citados concentram 55% das citações entre os 27 mais mencionados ou 38% do total de autores mencionados na amostra, que abrange 12.480 citações no total. Ainda, entre os 27 artigos mais citados, apenas 4 deles contém os termos "Assessment", "Evaluation" ou "Appraisal" em seu resumo e somente 1, no título: *What Is Meant by Argumentative Competence? An Integrative Review of Methods of Analysis and Assessment in Education - Rapanta, Garcia-Mila e Gilabert. (2013).*

Tabela 12 - Autores mais citados entre os 277 documentos.

Ordem	Ano	Autores	Título	Citados por
1	2002	Epstein e Hundert	<i>Defining and assessing professional competence</i>	1822
2	2009	Dörnyei	<i>The L2 Motivational Self System</i>	1151
3	1996	Jacobson <i>et al.</i>	<i>A component analysis of cognitive - Behavioral treatment for depression</i>	1112
4	1989	Perkins e Salomon	<i>Are Cognitive Skills Context-Bound?</i>	700
5	2003	Hardre e Reeve	<i>A motivational model of rural students' intentions to persist in, versus drop out of, high school</i>	330
6	1995	Kuhn <i>et al.</i>	<i>Strategies of knowledge acquisition</i>	327
7	2004	Brophy	<i>Motivating students to learn: Second edition</i>	278
8	1999	Hoffmann	<i>The meanings of competency</i>	235
9	2005	Roberts <i>et al.</i>	<i>Composing the reflected best-self-portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations</i>	227
10	1989	Garner e Alexander	<i>Metacognition: Answered and Unanswered Questions</i>	216
11	2011	Farmer, Yao e Kung-Mcintyre	<i>The Behavioral Impact of Entrepreneur Identity Aspiration and Prior Entrepreneurial Experience</i>	212
12	1990	Elstein, Shulman e Sprafka	<i>Medical Problem Solving: A Ten-Year Retrospective</i>	200
13	2006	Hoyle e Sherrill	<i>Future orientation in the self-system: Possible selves, self-regulation, and behavior</i>	185

(Conclusão)

Ordem	Ano	Autores	Título	Citados por
14	2010	Brophy	<i>Motivating students to learn: Third edition</i>	165
15	1997	Gallagher	<i>Problem-based learning: Where did it come from, what does it do, and where is it going?</i>	148
16	1998	Marsh e Yeung.	<i>Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Models: The Direction of Causality in Multidimensional, Hierarchical Self-Concept Models</i>	144
17	2010	Ein-dor et al.	<i>The attachment paradox: How can so many of us (the insecure ones) have no adaptive advantages?</i>	142
18	2013	Barbulescu e Bidwell	<i>Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers</i>	121
19	2004	Claxton e Carr	<i>A framework for teaching learning: The dynamics of disposition</i>	118
20	2012	Gielnik, Zacher e Frese	<i>Focus on opportunities as a mediator of the relationship between business owners' age and venture growth</i>	116
21	2012	Oyserman e James	<i>Possible selves: From content to process</i>	112
22	2013	Rapanta, Garcia-Mila e Gilabert	<i>What Is Meant by Argumentative Competence? An Integrative Review of Methods of Analysis and Assessment in Education</i>	111
23	2001	Mavis	<i>Self-Efficacy and OSCE Performance among Second Year Medical Students</i>	111
24	2016	Patterson, Zibarras e Ashworth	<i>Situational judgment tests in medical education and training: Research, theory and practice: AMEE Guide No. 100</i>	110
25	2010	Zacher et al.	<i>Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance</i>	109
26	1997	Light	<i>"Let's go star fishing": Reflections on the contexts of language learning for children who use aided AAC</i>	106
27	2000	Mao e Benbasat	<i>The use of explanations in knowledge-based systems: Cognitive perspectives and a process-tracing analysis</i>	101
Total de citações				8709

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Scopus (2023)

No contexto desse conjunto, o documento mais amplamente citado, publicado em 2002 por Ronald. M Epstein e Edward. M. Hundert, com o título "Definindo e avaliando competência profissional", acumula 1822 citações. Este artigo concentra-se na avaliação da competência profissional de médicos e aprendizes no cenário da prática médica. Ele examina as diversas formas de avaliação existentes, destacando suas limitações ao argumentar que, embora testem conhecimento fundamental e habilidades básicas, frequentemente negligenciam aspectos cruciais da prática médica, como habilidades interpessoais, aprendizado contínuo, profissionalismo e a integração do conhecimento fundamental na prática clínica. Entre os objetivos do artigo, incluem-se a proposição de uma definição abrangente de competência profissional, uma análise crítica das abordagens de avaliação existentes e a sugestão de novas estratégias de avaliação que possam sanar essas lacunas identificadas.

Tabela 13 - Publicação mais antiga na amostra de 277 documentos.

Ano	Autores	Título	Citado por
1981	Jaszczak e Evans	Vaginal morphology following hysterectomy	4

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na Scopus (2023)

Já o documento mais antigo, de 1981, referente à área da saúde, utiliza o termo desempenho competente aplicado à cirurgia, concluindo que resultados da cirurgia são dependentes de fatores internos ao órgão operado e, à fatores externos como planejamento adequado e desempenho competente da cirurgia. A partir lista de 277 documentos, a Tabela 14 evidencia as 31 publicações que contém os termos "Assessment", "Evaluation", ou "Appraisal" em seu título, ou seja, 11% da amostra.

Tabela 14 - Publicações com Assessment, Evaluation ou Appraisal no título.
(continua)

Ano	Autores	Título
1988	Matthews	<i>Gardner's multiple intelligence theory: An evaluation of relevant research literature and a consideration of its application to gifted education</i>
1989	Gallucci	<i>Personality Assessment With Children of Superior Intelligence: Divergence Versus Psychopathology</i>
1994	Walker <i>et al.</i>	<i>Social skills in school-age children and youth: Issues and best practices in assessment and intervention</i>
1995	Arthur	<i>Student self-evaluations: How useful? How valid?</i>
1997	Salmela-Aro e Nurmi	<i>Personal project appraisals, academic achievement and related satisfaction: A prospective study</i>
1998	Proctor <i>et al.</i>	<i>Prospective evaluation of a teaching model to determine competency in performing flexible sigmoidoscopies</i>
1998	Gastmans	<i>Meals in nursing homes: An ethical appraisal</i>
1999	Marienu	<i>Self-assessment at work: Outcomes of adult learners' reflections on practice</i>
2000	Spike <i>et al.</i>	<i>In-training assessment - Its potential in enhancing clinical teaching</i>
2001	Shavinina	<i>Beyond IQ: A new perspective on the psychological assessment of intellectual abilities</i>
2002	Mendoza <i>et al.</i>	<i>Evaluation of clinical competence in Gynecology and Obstetrics pregrade</i>
2003	Hugh-Feeley <i>et al.</i>	<i>Toward validation of an assessment tool designed to measure medical students' integration of scientific knowledge and clinical communication skills</i>
2004	Shadel <i>et al.</i>	<i>Developing an integrative social-cognitive strategy for personality assessment at the level of the individual: An illustration with regular cigarette smokers</i>
2008	Rafiq <i>et al.</i>	<i>Objective Assessment of Training Surgical Skills Using Simulated Tissue Interface with Real-Time Feedback</i>

(Continuação)

Ano	Autores	Título
2009	Abhyankar e Schuckers	Iris quality assessment and bi-orthogonal wavelet-based encoding for recognition
2010	Allerup <i>et al.</i>	360-Degree assessment of residents
2011	Lu <i>et al.</i>	A new methodology for assessing social work practice: The adaptation of the objective structured clinical evaluation (SW-OSCE)
2011	Piña <i>et al.</i>	Psychological variables and adherence among HIV persons: Evaluation based on length of infection
2012	Vroland-Nordstrand e Krumlinde-Sundholm	The perceived efficacy and goal setting system (PEGS), Part II: Evaluation of test-retest reliability and differences between child and parental reports in the Swedish version
2013	Rapanta, Garcia-Mila e Gilabert	What Is Meant by Argumentative Competence? An Integrative Review of Methods of Analysis and Assessment in Education
2013	Halamek	Educational perspectives: Rigorous human performance assessment in neonatal-perinatal medicine
2013	Ferenchick e Solomon	Using cloud-based mobile technology for assessment of competencies among medical students
2016	De Montbrun, Satterthwaite e Grantcharov	Setting pass scores for assessment of technical performance by surgical trainees
2017	Watkins <i>et al.</i>	Assessment Tools for Use During Anesthesia-Centric Pediatric Advanced Life Support Training and Evaluation
2017	Kim Y., Ahn E e Kim G.J.	Evaluation of hand-foot coordinated quadruped interaction for mobile applications
2017	Sukardi e Giatman.	An evaluation of electricity construction service industrial Needs-Based electrical installer
2018	Palermo <i>et al.</i>	Dietetics students' construction of competence through assessment and placement experiences
2018	Bava <i>et al.</i>	Cognitive outcomes among Latino survivors of childhood acute lymphoblastic leukemia and lymphoma: A cross-sectional cohort study using

(Conclusão)

Ano	Autores	Título
		culturally competent, performance-based assessment
2019	Kelman	Evaluation of health care quality by consumers
2019	Englert e Plimmer	Moving From Classical Test Theory to the Evaluation of Usefulness: A Theoretical and Practical Examination of Alternative Approaches to the Development of Career Tools for Job Seekers

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Scopus (2023)

Por fim, com o objetivo de direcionar e aprofundar a compreensão sobre a avaliação do desempenho competente humano, os mesmos descritores de busca aplicados na base Scopus, foram utilizados na base Web of Science, retornando, para os descritores: "human* performance*" em todos os campos, um total de trinta e cinco mil, setecentos e noventa e sete (35797) documentos.

Já para o descritor "competent* performance*", a busca retornou uma quantidade de duzentos e vinte e um (221) documentos e ao refinar a busca, adicionando o termo "human*", ou seja, com o descritor "Human* Competent* Performance*", nenhum documento foi encontrado.

Ajustou-se o descritor de busca para "Competent* Performance*" AND assessment* OR evaluation* OR appraisal*, retornando cinquenta e quatro (54) documentos e finalmente, adicionando o descritor "human*", ou seja, "Competent* Performance*" AND assessment* OR evaluation* OR appraisal* AND human*, retornando um total de seis (6) documentos.

A partir dessa etapa exploratória, emergiu uma amostra bibliográfica conforme demonstrado na Tabela 15, a qual foi integralmente revisada, e seus resultados apresentados na seção JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.

Tabela 15 - Critérios de busca, seleção e exclusão sobre avaliação do DCH.

Critérios de busca	Quantidade (Scopus)	Quantidade (WOS)
Descritor em todos os campos: "Competent* Performance*" AND assessment* OR evaluation* OR appraisal* AND human*	277	6
		(conclusão)
Critérios de seleção	Quantidade (Scopus)	Quantidade (WOS)
Assessment, Evaluation ou Appraisal no título	30	1
Critérios de exclusão	Quantidade (Scopus)	Quantidade (WOS)
Documentos que não estavam acessíveis na íntegra	- 4	0
Total da amostra em cada base:	26	1
Documentos duplicados		- 1
Total da amostra útil nas duas bases		26

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Conforme demonstrado na Tabela 15, a busca inicial contou com uma coleção de 277 documentos. Esta amostra foi refinada nas bases de dados Scopus e Web of Science (WoS), utilizando-se como palavras-chave nos títulos os termos "Assessment", "Evaluation" e "Appraisal". Deste processo emergiram 30 trabalhos únicos. Dentre eles, uma quantidade de 4 documentos foi removida do conjunto por falta de disponibilidade para consulta integral. Aplicando os critérios de inclusão e exclusão detalhados na Tabela 15, restaram 26 estudos para a revisão integrativa focada na avaliação de desempenho competente humano.

Como resultado, com o objetivo de enriquecer o avanço do conhecimento científico e tecnológico sobre esse tema, evidenciando e justificando as lacunas existentes, foi conduzida esta fase exploratória complementar. A lacuna identificada possui grande relevância para o progresso contínuo no desenvolvimento humano e organizacional.

Portanto, a análise dos resultados obtidos nesta etapa de busca sistemática relacionada ao tema "Avaliação do Desempenho Competente Humano nas Organizações," conforme descrito acima, ressalta uma carência de pesquisas contemporâneas atualizadas e que sustentem uma avaliação sustentável do desempenho competente humano em contextos organizacionais.