

## Avaliação de Desempenho por Competências em Instituição Pública Federal

**Autoria:** Mônica de Fatima Bianco, Solange Viana Dall Orto Marques

### Resumo

Este artigo se propõe a investigar a avaliação de desempenho com base na “noção de competências” em instituição pública. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com análise descritiva dos dados, com base em categorias temáticas. O estudo conclui que: as competências se ramificam para os processos de gestão da instituição, de forma ainda descontextualizada e vaga; a tentativa da instituição de estabelecer uma avaliação de desempenho para a categoria está longe de ser uma avaliação por competências; e a atual configuração responde parcialmente as exigências legais, mas deveria estar contribuindo para o desenvolvimento dos servidores ou para o institucional.

**Palavras-Chave:** Competências. Avaliação de Desempenho. Universidade Pública.

### Introdução

O presente artigo partiu do interesse em aprofundar o conhecimento sobre as relações de trabalho, as atividades de trabalho e os processos de gestão de pessoas baseado em competências no setor público.

A pesquisa se configurou como uma possibilidade de ampliar os estudos sobre o trabalho e sobre competências em Instituições Públicas, investigando a interface entre a avaliação de desempenho e a “noção de competências”, aqui considerada na perspectiva trazida por Rope e Tanguy (1997, p.17): “[...] uma noção geral, que conhece um uso extensivo em lugares diferentes da sociedade, que é utilizada pelos atores sociais e também por aqueles que observam e analisam os fenômenos sociais”.

O levantamento de fontes realizado (Tabela 1 - Total 1 e 2) demonstrou que competências é um tema de estudo que ainda atrai muitos pesquisadores das ciências sociais aplicadas no Brasil, o que se percebe pelo número de pesquisas com a temática da competência nos anais dos eventos e nas revistas pesquisadas, embora nos últimos dois anos das análises, as publicações tenham apresentado ligeira queda.

Com relação à temática competência, considera-se que há espaços em que a academia pode avançar, principalmente em Instituições Públicas, nas quais a noção de competências chega com atraso em relação às Instituições Privadas. A análise da Tabela 1 revela que o número de estudos nesse ambiente ainda é escasso, indicando uma lacuna que dificulta o entendimento de como o processo vem ocorrendo nessas instituições.

Tabela 1

### Levantamento Bibliográfico Sobre Competências 2000-2010

Ano Publicação	REVISTAS (RAC, RAC-E, RAE, RAE-E, RAP, RAUSP)			ANAIS EVENTOS (ENANPAD, ENGPR, ENAPG)			Total de Publicações por ano (Total 1+2)
	Total 1	Selecionados	Instituição Pública	Total 2	Selecionados	Instituição Pública	
2000	5	2	1	7	6	1	12
2001	9	4	-	12	9	1	21
2002	3	1	1	13	9	-	16
2003	8	5	1	1	1	-	9
2004	7	5	-	1	1	-	8
2005	6	2	1	1	1	-	7

2006	5	4	-	23	18	3	28
2007	6	3	-	34	22	1	40
2008	8	7	-	31	23	6	39
2009	4	4	-	38	26	5	42
2010	2	-	-	31	23	6	33
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>4</b>	<b>192</b>	<b>139</b>	<b>23</b>	<b>255</b>

Legenda: Selecionados: são aqueles que remetem ao foco em competências individuais, funcionais ou gerenciais após a leitura. (Fonte: dados da pesquisa)

Para Ruas et al. (2010), as publicações em revistas indicam a depuração e seleção realizadas nos anais e que desembocam na publicação em periódicos que, para os autores, contribuem de forma mais permanente para pesquisas. Os pesquisadores identificaram uma dicotomia entre a influência da noção de competências no ambiente organizacional e no ambiente acadêmico, destacando que essa dicotomia seria, provavelmente, fruto de uma adequação do modelo na maioria das organizações e de certo esgotamento da discussão no ambiente acadêmico.

A realização do estudo baseou-se, principalmente, em contribuições de estudiosos de linha francesa, como Le Boterf (2003, 2006), Zarifian (2001a, 2001b, 2003) e Schwartz (1998, 2010), mas também autores nacionais que realizaram suas pesquisas com base nessas concepções conforme Tabela 1. A Universidade pública e federal em foco foi escolhida por proporcionar: um ambiente rico e heterogêneo e pouco investigado, tanto nas relações de trabalho, como nas formas de gestão.

O estudo teve como objetivo investigar a avaliação de desempenho com base na “noção de competências” em instituição pública, promovendo uma análise descritiva desse processo.

### **Noção de Competências e Avaliação de Desempenho**

A noção atual de competência se estabelece no pós-maio de 1968, em um contexto em que o indivíduo se configura como sujeito. Mesmo sem ainda receber esse nome, a competência aparece como expressão de capacidades individuais, singulares, no seio de um conjunto coletivo. Isso não ficou explícito, porém latente nas décadas seguintes, e, somente no final da década de 90, o modelo de competência toma outra dimensão, passando a se tratar mesmo de um novo modelo (ZARIFIAN, 2003).

As competências tomaram então diferentes vertentes nas organizações, Brandão e Guimarães (2001) destacam que é possível classificar as competências como humanas (ou profissionais) e as organizacionais. Prahalad e Hamel (1990) identificam competência como um atributo da organização, aliada aos objetivos estratégicos. A aplicação da visão estratégica do conceito no Brasil também é discutida por Nakata e Sousa (2012). Le Boterf (2006) reforça a manifestação da competência coletiva, oriunda nas equipes de trabalho dentro das organizações como algo além das competências individuais de cada trabalhador. Mesmo ciente da impossibilidade de dissociar a interface e correlação existentes entre as competências profissionais e as organizacionais, para um melhor entendimento, esse artigo está focado nas competências humanas ou profissionais.

Nessa perspectiva, Schwartz (1998) descreve a validade de se pensar em competências, mas também a complexidade disso e os desafios impostos. Para Zarifian (2003), é uma proposta que vem se estabelecendo de forma gradual, a longo prazo, mas sem volta. Assim, mesmo que o discurso esteja impregnado, mas ainda distante de ações efetivamente consistentes e embasadas numa proposta conceitual de gestão por competências, essa discussão é rica para analisar as atuais relações de trabalho na nossa sociedade.

Zarifian (2003) destaca que o modelo de competência, na maior parte das vezes, ainda não consegue se impor no debate social e político, e que quase qualquer coisa acaba por ganhar o nome de gestão por competências, ou ainda como descreve Ruas (2005), apesar de a noção de competências ser bastante difundida nas empresas brasileiras, a aplicação e os resultados estão em um cenário muito obscuro, de muitos impasses e poucas certezas.

Ramos (2004, p. 9) traz uma crítica a esse discurso de competências ao dizer que, nesse universo, o que interessa é a pessoa funcional, “aquela que mobiliza seus atributos cognitivos e sócio-afetivos para obter os resultados esperados. Então, na verdade, a unidade mínima da análise funcional desloca-se do ‘posto de trabalho’ para a ‘competência’ dos trabalhadores”.

Brandão et al (2008, p. 287) destacam as “competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”. Nakata e Sousa (2012) reforçam que na maioria das organizações por eles investigadas o enfoque em conhecimentos, habilidades e atitudes é o mais presente embora outros indícios já estejam presentes.

No contexto das competências, ao trabalhador não se nega mais à subjetividade, pelo contrário, a subjetividade é condição para o sucesso de sua adesão ao processo de trabalho. Se o ideal político taylorista “buscou a produção de novas regras e usos de organização dos comportamentos dos homens, direcionando-os para assumirem como próprias a obediência e a sujeição”, agora se substitui o dever ser em nome de um saber ser. Não se deseja um trabalhador que apenas reproduza, que se atenha ao prescrito, mesmo que isso fosse possível, mas que seja criativo, que proponha soluções, que esteja na organização “de corpo e alma” (ROSA, 1998, p. 3).

Os deslocamentos do capitalismo, entre meados dos anos 70 e a década de 80, possibilitou uma reordenação nas empresas favorecida pela cooperação de uma massa de trabalhadores agora reconhecidos individualmente como capazes de apresentar desempenhos diferenciados. Esses trabalhadores “foram induzidos a assumir, livre e plenamente, as tarefas que lhes eram prescritas” pela ameaça de desemprego e vantagens desiguais oferecidas. O sucesso nessa ótica fica vinculado a projetos de realização pessoal que misturam “por um lado, culto ao desempenho individual e exaltação da mobilidade e, por outro, a concepções reticulares de vínculo social” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 239).

A adesão “voluntária” do trabalhador ao trabalho “não-explorado”, traduzida no espírito de colaboração com os interesses da empresa, no desenvolvimento do “espírito de liderança” e de “participação”, é um dos pilares da “nova” administração, em que a palavra de ordem é competitividade. Aprofunda-se a cultura do controle, [...] sobretudo, da motivação, da subjetividade (NEGRI; LAZZARATO, 2001, p.4).

Diante das novas demandas, o trabalhador procura apropriar-se de seu trabalho e ser competente na conceituação proposta por Zarifian (2001a, p.68): “A competência é o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”, e esse é o modelo que se fortalece atualmente. O trabalhador como responsável pelo seu trabalho, pela sua capacitação e qualificação, precisa estar muito bem informado, ser capaz de trabalhar em equipe, ter liderança, saber tomar decisões, solucionar problemas, ser criativo, flexível, pró-ativo, entre outros.

Nesse cenário a avaliação de desempenho, um dos dilemas dos processos de gestão de pessoas, se institui dentro da gestão por competências<sup>1</sup> com novos contornos. A avaliação de desempenho continua sendo vista como necessária para subsidiar e orientar as decisões gerenciais, mas também continua sendo questionada nos seus motivos e na efetividade de seus instrumentos, muitas vezes atravessados pela subjetividade e despreparo dos avaliadores. Sob a ótica das competências Fernandes e Hipólito (2010) destacam que é preciso ter ciência de que a avaliação de desempenho é um processo que envolve várias dimensões, onde as pessoas estão em aprendizado constante e a subjetividade sempre estará presente.

Para Kobayashi, Rocha, Wlassour e Sansur (2006) o que impulsiona a migração dos sistemas de avaliação de desempenho tradicional e a avaliação de desempenho por competências é o momento social marcado pela maior cobrança por resultados mensuráveis e efetivos, frente à exigência de um perfil de trabalhador com maior autonomia funcional.

Brandão e Guimarães (2001) destacam que os contornos que a avaliação de desempenho tem hoje, no cenário organizacional, são oriundos da sociedade capitalista. Os autores se propõem a discutir a gestão de competências *versus* a gestão de desempenho, destacando que são instrumentos de um mesmo construto por apresentarem complementaridade e interdependência entre eles, sugerindo o uso do termo ‘gestão de desempenho baseada nas competências’. No entanto, os autores acentuam o desafio embutido nessa proposta:

[...] é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.15).

Schwartz (2010, p.205) considera a validade de se buscar objetivar as competências e avaliar o desempenho por competências, mas faz a ressalva de que sempre será uma busca, pois “a atividade não autoriza nenhum julgamento unilateral”, então o primeiro desafio a enfrentar, para quem se arrisca a avaliar competência é reconhecer que não há meios de enclausurar a potencialidade da competência.

Mesmo considerando essa perspectiva, para que a gestão de desempenho possa constituir-se como um instrumento válido para a gestão de pessoas na esfera pública, será preciso ir além e promover uma transformação dessas organizações que envolva mais que uma mudança tecnológica ou mecânica, mas que, principalmente, promova uma mudança cultural.

Para Fleury (2009) a cultura sempre será a principal referência para determinar o que é ou não ser competente para um grupo, tendo um papel essencial na interpretação da realidade. Para a autora qualquer perspectiva de mudança com foco em competências, que pressuponha a aquisição e o desenvolvimento de novas competências organizacionais, individuais e/ou coletivas implica também em considerar e revisar a cultura predominante na instituição.

Assim, a avaliação de desempenho por competências, ou melhor, a gestão por competências de forma geral precisa, para se efetivar, de algumas condicionantes muito difíceis de encontrar em instituições públicas: estratégia corporativa, ambiente organizacional inovador e criativo, políticas e diretrizes de gestão coerentes e que busquem consistências entre si. O desafio na implantação desse modelo no serviço público, para que as organizações se tornem mais

flexíveis e empreendedoras, é promover a prestação de um serviço público com qualidade e ao mesmo tempo minimizar os efeitos de exclusão social que esse modelo costuma trazer embutido (GUIMARÃES, 2010).

Essa ambivalência é uma presença constante nas instituições que adotam a gestão por competências, e mesmo quando as competências não se configuram como um real ganho social para o trabalhador, o aumento da consciência quanto às regras do jogo ficam mais claras, o que abre um caminho para a reflexão e crítica dos trabalhadores (SARSUR; FLEURY, 2007).

Então, para pensar o trabalho e o trabalhador sob a ótica das competências, é necessário conhecer e analisar a atividade de trabalho, ouvir o trabalhador, observar sua prática, produzir diálogos e propiciar reflexões, num cenário de incertezas e resignificações constantes. Afinal, a atividade de trabalho está envolta numa arena de lutas, encontros e confrontos, de submissão e resistência, lugar de construção de saberes, fazeres, querereres, forças que se impõem e forças que se calam (SCHWARTZ, 2010; FOUCAULT, 2003, CLOT, 2007).

### **Discussão da temática situada no serviço público federal e na Universidade**

Para Nogueira (2005), as relações dos servidores com o estado não são diretamente capitalistas, por ser uma relação de não proprietários, mas existindo uma reprodução do capital. Se na iniciativa privada, a expectativa é que um funcionário gere maior lucro para a organização, no setor público, espera-se que o trabalho do servidor se traduza em melhorias no serviço prestado à população.

O discurso gerencialista, numa ótica de eficiência e eficácia, muitas vezes baseia a avaliação de serviços apenas em números. Números que por si só ficam atrelados à liberação de recursos públicos sem um estudo aprofundado da realidade do setor e das necessidades da população. Ou seja, esse discurso produz uma cobrança por produtividade e implica que o trabalhador se coloque dentro de um modelo determinado como mais eficiente e mais eficaz.

Na atual política de recursos humanos do Governo Federal é possível identificar, nas normas e legislações vigentes, uma tendência a adotar uma vertente de competências relacionadas à gestão de pessoas ocupantes de cargos no serviço público federal. Mesmo carente de maior direcionamento e sistematização, essa vertente gradativamente fica mais destacada nas normas, legislações e práticas do serviço público federal.

O Decreto nº 5.707 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conceitua gestão por competência como: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.”

Essa definição se coaduna com a proposta de Durand citado por Brandão e Guimarães (2001), que construiu um conceito de competência em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes, que considera o técnico (saber), a cognição (saber fazer) e as atitudes (saber ser) relacionadas ao trabalho. Esse conceito é conhecido como ‘CHA’ e se popularizou nas organizações privadas (NAKATA; SOUSA, 2012), refletindo em seguida no setor público.

A questão das competências na legislação é tratada de modo superficial, sendo muito frágil para se estabelecer como um conceito, ou uma verdadeira gestão nas organizações federais, e isso não é diferente na questão da Avaliação de Desempenho.

A Lei 11.784/2008 em seu Art.142º prevê que avaliação de desempenho individual reflita as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. Essa Lei estabelece que servidores que não obtiverem 50% de aproveitamento na avaliação de desempenho serão submetidos à capacitação ou à análise de adequação funcional.

Mesmo que a Universidade Federal escolhida não tenha adotado uma "gestão por competências", o discurso das competências não está tão distante da realidade estudada, pois esse é um direcionamento do governo federal, bem como do planejamento estratégico que também está na pauta do Serviço Público. É o caso da instituição, que, em 2000, fez um planejamento estratégico para os seus próximos dez anos, envolvendo diversos atores da comunidade interna e externa e nele estabeleceu metas e diretrizes, que podem ser entendidas como competências estratégicas para a organização. Essas estratégias comportam ações que têm, ou se propunham a ter, impacto no fazer dos trabalhadores dessa instituição. O que não foi diferente na adoção de novos processos de avaliação de desempenho e capacitação a partir de uma legislação federal com essa exigência para as Instituições Federais de Educação.

A universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade (CHAUI, 2003, p. 1).

Desse modo, a tentativa de estabelecer uma "gestão por competências" no serviço público federal, que repercute no ministério da educação e conseqüentemente na Universidade foco, é atravessada por todos esses processos de ajustes e resistências. Ela esbarra na cultura do serviço público e da instituição e na singularidade das pessoas que a fazem, ingredientes heterogêneos com uma dimensão humana, que não pode nunca ser sistematizada em sua totalidade.

Assim, trazer à tona essa discussão com certeza suscita reflexões importantes para a Instituição pesquisada e para os próprios trabalhadores, em especial nos impactos sob as suas práticas diárias. O mergulho raso nas normas, na noção de competências, nos processos de resistência, limita e engessa o entendimento do processo em que esse trabalhador se insere, visto que modela e tenta uniformizar o indivíduo, que só pode ser compreendido na subjetividade da sua relação com o seu trabalho e com o seu contexto social.

A revisão da literatura procurou entrelaçar as leituras realizadas, valorizando a relação do trabalhador no setor público com sua atividade. Destaca a inevitável interação do trabalhador com a instituição e com outros trabalhadores, em um universo em que a flexibilidade, a noção de evento e a comunicação (ZARIFIAN, 2003) são inerentes a qualquer trabalho contemporâneo. O estudo procurou mapear e delimitar as referências no que tange a avaliação de desempenho, tendo como foco o trabalhador e o seu trabalho sob a noção de competências no setor público.

### **Procedimentos Metodológicos**



Trata-se de uma pesquisa qualitativa, considerando que “todas as pessoas que participam da pesquisa são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas” (CHIZZOTTI, 2001, p.83). Sendo assim, essa pesquisa foi construída, desconstruída, atada, desatada, remendada, recortada, colada e realizada nessa perspectiva de interação e diálogo com os sujeitos participantes.

O estudo configurou-se como um estudo de caso, que segundo Yin (2005, p.32) “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para construção do caso, utilizou-se da pesquisa documental tanto da legislação vigente como de documentos da própria instituição. Nessa perspectiva foi realizada uma pesquisa para acessar a documentação pertinente a competências no Serviço Público Federal, no Ministério da Educação e na própria Universidade.

Para fundamentar a pesquisa, foram analisados os seguintes documentos: 1) Leis 11.091/2005, 11.233/2005 e 11.784/2008; 2) Decretos 5.707/2006 e 5.825/2006; 3) Resoluções 12/2009, 22/2009 e 30/2010 Consuni/Universidade; 4) Planejamento estratégico da Universidade 2005-2010; 5) Estatuto e Regimento da Universidade; 6) Publicações e Calendário de cursos e oficinas da Enap; 7) Calendário Acadêmico da Universidade; 8) Informações, Instruções e Formulários de Avaliação de Desempenho disponibilizadas no *site* do Departamento de Recursos Humanos (DRH)/Universidade; 9) Programa de Capacitação, Informações, Instruções e Formulários referentes à capacitação disponibilizados no *site* do Núcleo de Treinamento dos Servidores (NTS)/Universidade.

Com essa orientação, servidores foram selecionados, no caso sujeitos do corpo de Secretários de Departamentos de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade. O Estatuto (UFES, 2002) determina que o departamento é a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal docente.

A necessidade de delimitar a pesquisa levou a escolha de dois centros acadêmicos considerados de características distintas, principalmente em termos de condições físicas para o exercício das atividades de trabalho, tendo em vista a capacidade de ambos em adquirir recursos próprios para fomento pelas características dos cursos que oferecem a sociedade. Ou seja, um Centro Tecnológico e outro de Artes, totalizando onze departamentos. Essa delimitação foi importante para permitir um levantamento mais denso sobre a temática, em cada um deles. O total existente na Universidade era 46 secretários de departamentos acadêmicos, no momento da pesquisa.

Assim, onze secretários participaram da pesquisa no período de outubro de 2010 e abril de 2011. A Tabela 2 apresenta os entrevistados com nomes adotados para resguardar a privacidade dos mesmos e separados por Centro Acadêmico, com o mesmo objetivo de preservar a confidencialidade, acordada com os participantes, através de termo de consentimento livre e esclarecido.

Tabela 2

#### Perfil dos Secretários Entrevistados

Centros	Nomes Utilizados	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de trabalho na Universidade
Centro de Artes	ANA	(3) Homens	42 a 56 anos	(3) Pós-Graduação <i>lato sensu</i>	2 a 29 anos
	CARLOS	(3) Mulheres		(2) Graduação	
	JOANA				

	KATE			(1) Ensino Médio	
	RAFAEL				
	THIAGO				
Centro Tecnológico	CIDA	(1) Homem (4) Mulheres	28 a 51 anos	(2) Pós-Graduação <i>lato sensu</i> (1) Graduação (2) Ensino Médio	7 a 32 anos
	FLÁVIA				
	LUANA				
	LUCAS				
	SELMA				

(Fonte: dados da pesquisa)

Os instrumentos adotados para obtenção dos dados com os sujeitos foram a entrevista semi-estruturada individual, a observação direta com notas de campo e a entrevista em grupo. Para a entrevista em grupo, realizou-se um grupo focal, oferecendo uma oportunidade para validação das falas nas entrevistas individuais, além de promover uma discussão sobre o tema de forma coletiva. O grupo focal aconteceu após as entrevistas individuais e a fase de observação do trabalho *in loco* e nessa oportunidade suscitou-se a discussão através de perguntas sobre o tema de pesquisa ou trazendo informações das entrevistas individuais.

A pesquisa com grupos focais permite a obtenção de perspectivas diferentes sobre uma mesma questão e, também a compreensão de idéias partilhadas por pessoas no dia a dia e dos modos pelos quais os indivíduos são influenciados pelos outros (GATTI, 2005, p. 11).

Nas discussões e na interação, despontaram algumas maneiras pelas quais as opiniões são produzidas, manifestadas e trocadas na vida cotidiana (FLICK, 2009). Assim, as diferentes fontes de dados permitiram uma triangulação, por permitir esclarecer situações e revelar novas dimensões da realidade social.

Durante a análise dos dados, considerou-se pertinente entrevistar, também, a Diretora do Departamento de Recursos Humanos (DRH) à época da implantação dos novos processos de gestão de pessoas: avaliação de desempenho, capacitação e dimensionamento de pessoal.

Assim como os documentos, o conteúdo das entrevistas e notas de campo foi analisado a partir dos objetivos da pesquisa, de acordo com os dados transcritos, conforme proposta de análise de conteúdo que Bardin (2004). Essa técnica possibilitou a classificação das respostas, mas tendo o cuidado de valorizar a riqueza do grupo, sem perder a singularidade dos sujeitos.

As categorias emergiram na articulação dos dados com os conceitos, que serviu de guia para a ordenação dos dados, numa profusão de entrelaces com “sínteses provisórias, pequenos *insights* e a visualização de falas dos participantes, referindo-se aos mesmos assuntos” (SZYMANSKY; ALMEIDA; BRANDINI, 2004, p. 75). A análise dos dados ocorreu durante todo o trabalho, sendo concomitantes às etapas realizadas.

### **Análise e Discussão dos Dados**

Na análise documental destacou-se parte da Lei 11.784, publicada em 2008, com a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores:

Art. 140. Fica instituído sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os seguintes objetivos:

I - promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e



II - subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

Art. 141. Para os fins previstos nesta Lei, define-se como avaliação de desempenho o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil, de que trata o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, conforme disposto nos incisos I e II do art. 144 e no art. 145 desta Lei.

Art. 142. *A avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.* (grifo nosso).

Art. 143. A avaliação de desempenho institucional será composta por critérios e fatores que reflitam a contribuição da equipe de trabalho para o cumprimento das metas intermediárias e globais do órgão ou entidade e os resultados alcançados pela organização como um todo (BRASIL, 2008).

Diante dessa determinação legal, a Universidade se viu diante do desafio de implantar a avaliação de desempenho. A ex-diretora do DRH informou, em entrevista, que convidou uma professora da própria universidade para desenvolver o programa de avaliação de desempenho. Assim, foi efetivada a avaliação de desempenho, que iniciou com uma autoavaliação. Atualmente, a avaliação é realizada em formulário eletrônico, no site do DRH com três instrumentos: autoavaliação, avaliação da equipe de trabalho e avaliação da chefia imediata. Além dos citados, é preciso preencher também um formulário sobre as condições de trabalho, que não tem impacto na nota de avaliação de desempenho. Paralelamente, a chefia imediata também precisa acessar o sistema e realizar a avaliação do servidor em formulário *online*.

A legislação estabelece que a avaliação de desempenho deve considerar as competências do servidor nas tarefas a ele atribuídas. Parece nobre essa tentativa de ver a competência em ação, como nos propõe Le Boterf (2003), mas como aferir uma competência, ou pelo menos a dimensão apreensível da competência sem saber que competências são desejáveis, o que se espera dos servidores, e ainda mais, o que se espera de cada um deles em particular, pois a legislação fala em desempenho individual?

O levantamento documental encontrou uma descrição do cargo ocupado por cada servidor da Universidade, mas não da função de secretário exercida pelos trabalhadores participantes, o que seria importante, uma vez que eles ocupam cargos diferenciados, mas exercem a mesma função. No entanto, mesmo essa descrição existente do cargo não é reconhecida como um norteador para o desempenho desses trabalhadores, seja pelos próprios, como pelo Programa de Avaliação de Desempenho (PAD) da instituição.

O PAD da Universidade aprovado pelo Conselho Universitário conceitua avaliação de desempenho como:

instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela UFES, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

O artigo 149 da Lei 11.784/2008 bem como o PAD pressupõem o alinhamento do desempenho da equipe com metas intermediárias e globais, mas essas metas não foram efetivamente instituídas e discutidas na instituição. O processo parece estar sendo gradativamente implantado e, segundo a ex-diretora do DRH, existia uma previsão legal para

que a instituição tivesse esse alinhamento claramente estabelecido até 2011, onde a avaliação de desempenho do servidor estaria diretamente relacionada ao desempenho do seu setor de trabalho e progressivamente ao desempenho da instituição como um todo. Contudo, até a finalização dessa pesquisa (ago/2011), isso pareceu bem distante da realidade da instituição.

Art. 149. O ciclo da avaliação de desempenho compreenderá as seguintes etapas:

I - publicação das metas globais, a que se refere o inciso I do caput do art. 144 desta Lei;

II - estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais de que tratam os arts. 144 e 145 desta Lei;

III - acompanhamento do desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento de que trata o art. 160 desta Lei, de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação;

IV - avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários;

V - apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho;

VI - publicação do resultado final da avaliação; e

VII - retorno aos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações (Brasil, 2008).

No fechamento da análise dessa pesquisa, identificou-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para 2010-2014 foi aprovado pelo Conselho Universitário em dezembro de 2010. Ressalta-se que os secretários entrevistados, em nenhum momento, indicaram ter conhecimento de que existia um documento dessa natureza sendo elaborado pela instituição, ou mesmo que ele estivesse em vias de ser aprovado; um indicador de que as decisões acontecem muito longe da prática dos trabalhadores da instituição.

Fernandes e Hipólito (2010) defendem um amadurecimento que inclua na avaliação de desempenho metas e objetivos, citando o conceito de entrega trazido por Dutra (2004). Para os autores incluir uma ferramenta que monitore a contribuição das pessoas à instituição é uma saída natural para avançar na limitação percebida na aferição dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse parece ser o horizonte na Universidade, porém a sustentação desses processos como estão sendo estabelecidos, pode ruir antes mesmo do final de sua implementação.

O fracasso previsível do PAD frente à noção de competências se associa com a adoção de um modelo padronizado e desconectado das atividades dos trabalhadores da instituição. Esse modelo estabelece dez “competências fundamentais” que devem ser valoradas em uma escala de 1 a 5, sendo considerados 1 péssimo; 5 ótimo, a saber: relacionamento interpessoal; responsabilidade; qualidade e produtividade; conhecimento do trabalho; flexibilidade e adaptação às mudanças; administração do tempo; uso adequado de equipamentos e materiais; atualização; colaboração.

A pesquisa identificou que os secretários não se reconhecem nas competências estabelecidas, e desconhecem qualquer meta institucional que se associe à avaliação dos mesmos. Esse dado é bastante significativo diante da determinação da Lei 11.784/2008 de que se estabeleçam compromissos de desempenho e compactuação de metas entre o gestor e cada integrante da equipe, e da previsão do PAD de que as metas devam ser previamente pactuadas com os servidores.

Os servidores participantes da pesquisa se posicionaram no debate do Grupo focal sobre a avaliação de desempenho:

É padrão pra todo mundo. Não tem como você avaliar uma avaliação igual (...) (INTERLOCUTOR 3).

Diferenciar servidor numa avaliação padrão (INTERLOCUTOR 1).

É... ela não é diferenciada (...) (INTERLOCUTOR 3).

Em alguns momentos não. Em alguns momentos aquela avaliação servia pra gente, mas em alguns momentos, não (INTERLOCUTOR 2).

A avaliação da chefia começava com um problema com ele por causa da outra funcionária, e a avaliação dela foi melhor do que a minha (INTERLOCUTOR 4).

Por que se fala em atribuições, cada cargo tem uma atribuição, então você não pode fazer um modelo padrão de avaliação pra avaliar cargo assim, de servente até (...) (INTERLOCUTOR 6).

É (...) fica muito vago (INTERLOCUTOR 5).

Interessante observar que a principal queixa na discussão do grupo é exatamente que a avaliação não leva em consideração as singularidades de cada ambiente, de cada cargo e dos indivíduos que o ocupam, ponto vital na noção de competências, como discutido várias vezes nesse estudo. Mesmo considerando que as competências constantes na avaliação sejam fundamentadas em supostas metas globais da instituição, previstas no Planejamento Estratégico 2000-2010 e por isso sejam “gerais”, elas continuam sendo desconectadas do fazer do trabalhador e, portanto, longe de poder avaliar a dimensão visível das competências.

Na noção de competências, todo processo de avaliação deve ser contextualizado, deve envolver as pessoas que dele participam. No caso, vê-se o distanciamento e desinformação dos Secretários a respeito do PAD. Isso desencadeia um descrédito por parte dos trabalhadores envolvidos, pois fica visível quando a maioria diz que não acessou o resultado da sua avaliação, mesmo cientes de que dessa avaliação depende a progressão salarial por desempenho. Essa constatação dá indícios de que os servidores invalidam o processo, não atribuindo importância ao mesmo. Por extensão pode-se inferir que as chefias compartilham esse descrédito, que deságua no resultado da avaliação. Pela fala dos entrevistados esse resultado é positivo em sua maioria e não tem impacto na atuação desses trabalhadores.

Algumas falas dos servidores deixam nítida a personalidade existente nas relações estabelecidas na Universidade, e nos jogos de poder entre colegas de trabalho, chefes e subordinados, configurando-se como um aspecto cultural local. Essa personalidade na gestão, na perspectiva trazida por Junquillo (2002), é um traço da cultura da instituição. Nela os servidores participantes conseguem “modelar” a sua atividade de trabalho com certa liberdade de atuação e autonomia de decisão. O trabalhador tem gestão relativa sobre a sua forma de inserção na atividade de trabalho, e ela é mais ou menos efetiva dependendo da rede social que ele consegue estabelecer.

Essa “autonomia” ao mesmo tempo restrita a situações do “jeitinho” é uma liberdade que se configura como uma forma de poder; na medida em que esses servidores detêm a história da atividade e da instituição, podendo ditar o ritmo e os modos de atuação do departamento, o que foi constatado na segurança que os mesmos têm de sua permanência na função de confiança, mesmo com as possíveis trocas de chefias.

Eu senti que foi a revanche dele. Completamente falta de ética profissional dele. Porque a gente não pode, por uma questão, avaliar a pessoa de uma forma, guardar ressentimento. Por isso que eu falo que esse negócio de avaliação de chefe é muito complicado, porque por mais que você tente fazer suas coisas, manter seu padrão de trabalho legal, quando você diz não por alguma coisa, por algum motivo e a outra pessoa não aceitar aquele não, se ele quiser abusar do poder que ele tem, ele abusa (JOANA).

Conversei, conversei com ele, falei chefinho, ohhh, desse jeito, chefinho eu vou me avaliar, hein, fazer minha avaliação, ele disse bota lá tudo que você achar que você deve colocar, pode porque eu só tenho a concordar (ANA).

Se fosse uma outra época, eu tenho certeza que ele teria me avaliado mal, mas, na época da avaliação, foi uma época que ele teve que abaixar a cabeça e dizer assim, “Não, se a Kate não fizer, ninguém faz.” (KATE).

Alguns entrevistados se posicionam quanto a esse aspecto da pessoalidade do processo de avaliação de desempenho:

Talvez eles se deixem levar um pouco pela pessoalidade, pelo contato. Então acaba não sendo imparcial, que eu já percebi (LUCAS).

O furo dessas avaliações, eu acho, é que é muito difícil você, se você mantiver uma boa relação com a sua chefia, você pode até ser um mau servidor, que você vai ser bem avaliado. E isso que eu percebi o tempo todo nesse tipo de avaliação, mas eu também não teria como fazer uma crítica assim de como seria a melhor forma de avaliar (THIAGO).

Os servidores, participantes desse estudo, não se sentem implicados no processo de avaliação de desempenho. Esse distanciamento leva-os, também, a não se comprometerem com qualquer proposta de desenvolvimento institucional, tornando mais distante a possibilidade de aliar competências individuais e competências coletivas em prol de um melhor serviço prestado ao usuário da Universidade. Isso, se existir essa intenção, uma vez que não se pode afirmar esse direcionamento, já que as metas institucionais intermediárias e globais e sua correlação com o desempenho das equipes de trabalho não foram de fato pontos de reflexão, conforme percebido no trabalho de campo, ao se instituir o que determina a lei 11.784/2008.

Isso se reflete no formulário de avaliação de desempenho do PAD, denotando uma avaliação superficial, estática e distante do fazer dos trabalhadores, e esse distanciamento se destaca nos resultados da pesquisa. Aqui novamente cabe registrar que não se tem pretensão de julgar o processo em si, ou valorar como bom ou ruim, mas olhar para o instrumento através da fala dos secretários de departamento à luz dos teóricos escolhidos. Essa constatação lembra uma consideração de Ropé e Tanguy (1997, p.21) sobre a avaliação escolar, mas pode servir para a avaliação de desempenho nas organizações:

Apresentadas como “científicas”, porque padronizadas, processadas por computador e possibilitadoras de classificações “objetivas” (que visam à constituição de módulos de aprendizagens específicas em função dos resultados obtidos), as avaliações ocultam o fato de que a noção de competências e capacidades reveste implicitamente significações diferentes para os criadores da avaliação e nos próprios exercícios.

### **O processo de comunicação na avaliação de desempenho**

No tópico referente à avaliação de desempenho, também se perguntou aos secretários se, em algum momento, existiu uma conversa, um *feedback* com as chefias sobre a avaliação realizada, ou sobre o desempenho deles enquanto secretários, independente da avaliação formal da instituição. O resultado apresentado: Não conversaram (oito); Conversa formal (dois); Conversa informal (dois); é significativo para identificar que a comunicação entre os secretários e a chefia imediata é deficitária e está longe do que defende a lógica das competências. Talvez isso também seja uma vertente da cultura da instituição.

Esse silêncio sobre o desempenho dos servidores “fala muito” sobre a avaliação de desempenho, e sobre a relação estabelecida com e pelos gestores na instituição. Os servidores, no grupo focal, disseram que acreditam ter sido bem avaliados, mas ambos, chefes e servidores, mesmo avaliados por um instrumento formal da instituição, trabalhando juntos, não iniciaram uma conversa, nem mesmo sobre o processo de avaliação, respondendo apenas para “cumprir tabela” como disseram no grupo focal.

As amizades e a proximidade social, cultivada entre colegas de trabalho, podem ser utilizadas para facilitar o atingimento de objetivos e as exigências para o cumprimento de tarefas por parte de subordinados, ao mesmo tempo que pode dificultar a aplicação de regras formais por parte do gerente, quando necessária, já que passa a ser visto como inimigo por aqueles considerados como amigos ou colegas (JUNQUILHO, 2002, p. 9).

Um ponto que merece destaque é que todos os secretários são chefes de secretaria, mas apenas um deles fez a avaliação de outros servidores, hierarquicamente subordinados a ele. Muitos não têm nenhum outro servidor na secretaria e outros, mesmo tendo outros servidores e exercendo a função, disseram que o chefe de departamento é que fez a avaliação, não tendo sido ofertada a eles essa possibilidade. O secretário que realizou a avaliação de outros servidores relatou que não leva em consideração muito do que está ali, mas faz questão de conversar com a equipe e também individualmente quando necessário.

[...] então nós estamos sempre conversando, nós conversamos muito, pra tentar inclusive assim, é até uma forma da gente se defender, de não deixar muito furo, furo sempre acontece..., mas porque na universidade o servidor tem que estar sempre servindo bem. Ele só serve enquanto ele “serve”. Então, nós temos que estar bem atentos a isso; então, a gente sempre fica atento à questão de nunca deixar fechar, nunca deixar sem uma informação, sempre procurar estar sempre em dia com essas funções, então pra isso a gente tem que conversar (Nome suprimido para não identificar o servidor).

A questão da equipe de trabalho surgiu na discussão sobre a avaliação de desempenho. A existência de um formulário que avalia a equipe de trabalho é incômoda, principalmente entre os secretários que trabalham sozinhos, pois não sabem ao certo quem estão avaliando quando respondem essa parte do formulário de avaliação. Esse é mais um aspecto que sinaliza o distanciamento e gera a desqualificação do processo, por identificarem que o PAD está desconectado de sua realidade e de suas práticas.

Assim, a Universidade estabeleceu uma avaliação de desempenho que responde parcialmente as exigências legais, mas não contribui nem para o desenvolvimento dos servidores e menos para o desenvolvimento institucional. O estudo identificou que o PAD não se configura como uma avaliação de desempenho por competências, se é que em algum momento existiu realmente esse direcionamento. Não sendo possível afirmar isso diante dos dados analisados: a lei é vaga e o PAD nem cita competências no sentido desse estudo. As competências só aparecem no formulário eletrônico - instrumento usado no PAD -, como critério a ser medido na avaliação de desempenho.

Mesmo de forma descontextualizada e vaga, ou independente da forma como se apresentam, as competências se ramificam para os processos de gestão de pessoas, para as organizações de forma geral e por diversos processos sociais. Não é mais possível ficar indiferente às competências, e é isso que impulsiona os estudos em diversas áreas e sendo marcante no discurso organizacional e acadêmico.

Nesse estudo, as competências foram o foco para discutir a avaliação de desempenho no âmbito de uma Universidade Federal tomando-se como sujeitos os secretários de departamentos.

### **Considerações Finais**

O estudo revelou que os Secretários participantes têm destacada formação e, pode-se dizer, possuem os elementos necessários para o desenvolvimento das competências, que é a tomada



de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo, a inteligência prática das situações e a faculdade de mobilizar redes de atores (ZARIFIAN, 2001b).

É latente que os Secretários detêm certa liberdade de atuação, a maioria deles considera ter autonomia, mas, por outro lado, eles se veem imersos na falta de direcionamento em suas atividades e, isso impacta no seu desempenho e reflete na avaliação de desempenho.

As análises realizadas indicaram que os servidores participantes da pesquisa estão distantes do processo, mesmo com o impacto financeiro que a avaliação de desempenho tem no Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação. Foram discutidos vários fatores que podem contribuir para isto, mas destacam-se: a maneira que o PAD vem sendo implantado, e que não consegue trazer o trabalhador para a discussão e nem permite que eles avancem em suas práticas; e a falta de metas efetivamente discutidas na instituição, nos setores e com os trabalhadores. Uma característica que remete a questões culturais locais, mas também a aspectos da gestão pública de um modo geral.

Um estudo mais acurado sobre o processo decisório na instituição parece pertinente para ampliar a compreensão e oferecer subsídios que ajudem a Universidade a discutir os seus processos internos sob a lógica das competências. O que no nosso entender poderia ser instigante para melhoria nos processos decisórios das Universidades Federais como um todo, pois as práticas aqui encontradas não devem estar tão distantes de outras realidades deste universo de instituições, já que os fatores de incentivo e contextos macro institucionais (leis, decretos, carreira, etc.) a que estão sujeitos são os mesmos.

Essa pesquisa, apesar de não ter esse objetivo, propiciou uma primeira compreensão de como a gestão por competências vem sendo implantada na instituição. O estudo revela que a noção de competências identificada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal está presente nos processos de gestão de pessoas da instituição, e também indica que hoje essa presença é desestruturada e carente do envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no processo. Uma situação analítica que pode ser preocupante para a gestão universitária e pública, de um modo mais geral.

Existe muito a avançar após essa exploração inicial do tema a partir da instituição, e outras perguntas se colocam e demandam estudos. Esse “modelo” é válido dentro da cultura da instituição? É possível partir da ótica das competências para investir no desenvolvimento dos servidores e ao mesmo tempo melhorar o serviço prestado à população? Os processos oriundos da noção de competências podem permitir um aprendizado coletivo, um desenvolvimento de equipes? A Universidade e outras instituições como esta, tem autonomia para permitir que os servidores coloquem seus valores no processo e se posicionem de forma crítica na construção de uma gestão por competência? Os órgãos de gestão de pessoas da forma como estão atualmente configurados têm condições de provocar uma discussão ampliada sobre o processo entre os trabalhadores dessa ou outras instituições como essa? É possível estabelecer metas que propiciem o desenvolvimento integrado da instituição e dos trabalhadores? Aspectos que desafiam a gestão universitária local e pública de um modo geral.

A gestão por competências só será efetiva e válida, na visão compartilhada das propostas de Le Boterf (2003, 2006), Zarifian (2001a, 2001b, 2003) e Schwartz (1998, 2010), respeitadas as diferenças entre elas, se existir uma discussão ampla; uma chamada aos trabalhadores para debater a realidade em que se inserem, promovendo uma real mudança nos processos que os



envolvem e que têm reflexos na atividade de trabalho e na gestão das instituições. Como, por exemplo, uma reestruturação geral dos fluxos e rotinas institucional; a definição de metas sérias e comprometidas com a finalidade institucional; uma avaliação de desempenho que se coadune com as atividades dos trabalhadores, a adoção de políticas focadas nos objetivos de ensino, pesquisa e extensão e não em interesses setoriais; a implantação de uma gestão de pessoas que exija o compromisso institucional com os trabalhadores e vice-versa.

Cabe ressaltar, o desejo que se tem de que as considerações feitas, nesse estudo, possam suscitar reflexões nessa instituição e em outras sobre os seus processos decisórios e que possam provocar os trabalhadores a adotar uma postura mais ativa e crítica nesse sentido.

### Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BRANDÃO, H.P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set/out., 2008.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 fev. Seção 1, p. 3, 2006.
- BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 set. Seção 1, 2008.
- CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educação**, n. 24, set./dez., 2003.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.
- CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- DUTRA, J. S. **Competências** – conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. Dimensões da avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p.151-171, 2010.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLEURY, M. T. L. Organizational culture and the renewal of competences. **BAR**, v.6, n. 1, p. 1-14, Jan/Mar., 2009.
- FOUCAULT, M. **Ditos & Escritos IV: Estratégia poder-saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro, 2005.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. Encontro da ANPAD. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2010.
- JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do plano diretor de reforma do estado no Brasil do real. Encontro de Estudos Organizacionais. **Anais**. Recife: ANPAD, 2002.
- KOBAYASHI, R. M; ROCHA, E. P; WLASSOW, M; SANSUR, A. M. A avaliação por competências como um instrumento de gestão de pessoas. **RACRE**, v. 6, n. 10, jan/dez, 2010.

- LE BOTERF, G. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. **Reflexão RH**, p. 60-63, 2006. Disponível em: <<http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2010.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- NAKATA, L. E.; SOUSA, E. G. O Conceito de Competências e sua Aplicação na Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas Atuantes no Brasil. **E&G**, v. 12, n. 29, maio/ago, 2012.
- NEGRI, A.; LAZZARATO, M. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. Resenha de: SANTOS, A. F. T. **Trabalho, Educação e Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, p. 3-5, 2003.
- NOGUEIRA, A. J. F. M. Relações de Trabalho no Setor Público. In: CICLO DE DEBATES EM ECONOMIA INDUSTRIAL, TRABALHO E TECNOLOGIA, 3., 2005, São Paulo. **Anais**. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III\\_Ciclo\\_Arnaldo\\_Nogueira.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2011.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-93, 1990.
- RAMOS, M. N. Trabalho, cultura e competências na contemporaneidade: do conhecer ao saber-ser. **Teias**, Rio de Janeiro, ano 5, n. 9-11, jan./dez. 2004.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. p. 15-24.
- ROSA, M. I. Do governo dos homens: novas responsabilidades do trabalhador e acesso aos conhecimentos. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 19, n. 64, p.1-26, 1998.
- RUAS, R. et al. Gestão por competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. Encontro da ANPAD. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2010.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SARSUR, A. M.; FLEURY, M. T. L. Gestão por Competências e Ganho Social para o trabalhador: categorias de análise. I EnGPR, **Anais**. Natal: ANPAD, 2007.
- SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação e sociedade**, São Paulo, n. 65, dez. 1998.
- SCHWARTZ, Y. Uso de si e competência. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: Ed.UFF, 2010.
- SZYMANSKI, H.; ALMEIDA, L. R.; BRANDINI, R. C. A. R. Perspectivas para a análise de entrevistas. In: SZYMANSKI, H.; ALMEIDA, L. R.; BRANDINI, R. C. A. R. (Orgs.) **A entrevista na pesquisa em educação**: a prática reflexiva. Brasília: Liber Livro, 2004.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Estatuto**. 2002. Disponível em: <[www.daocs.ufes.br](http://www.daocs.ufes.br)>. Acesso em: 11 ago. 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZARIFIAN, P. **O Modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001a.
- ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção na indústria de serviço. In: SALERNO, M. S. (Org.). **Relação de serviço**: produção e avaliação. São Paulo: SENAC, 2001b.

---

<sup>1</sup> O termo Gestão por Competências aqui utilizado se coaduna com os estudos da Escola Nacional de Administração Pública e da Legislação pertinente ao Serviço Público Federal.