



COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E AVALIAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO COM AGENTES UNIVERSITÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PARANAENSE

COMPETENCES INDIVIDUAL AND PROFESSIONAL ASSESSMENT: A STUDY WITH AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION UNIVERSITY AGENTS PARANAENSE

Adilson Carlos da Rocha, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil, adilson28@hotmail.com

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar como o processo de avaliação profissional considerando as competências individuais no desenvolvimento profissional de Agentes Universitários em uma IES Paranaense. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, fazendo o uso de entrevistas e pesquisa documental. Os principais resultados sugerem que as capacidades dos profissionais não têm contribuído para os resultados dos profissionais, bem como, para os organizacionais. Os achados sugerem também que o sistema de avaliação adotado pela instituição, não busca avaliar ou mensurar o desenvolvimento dos seus servidores dando ênfase as suas competências (capacidades e entregas) individuais. Como limitação do estudo, destaca-se a sua realização utilizando as dimensões capacidades e entregas, pois outros construtos possuem entendimentos diferenciados dos conceitos adotados nessa pesquisa.

Palavras-chave: Competências Individuais, Avaliação Profissional, Serviço Público.

Abstract

This study aimed to analyze how the professional appraisal process considering individual competences in the professional development of University Agents in a Paranaense IES. The study adopted a qualitative approach, making use of interviews and documentary research. The main results suggest that the competences of professionals have not contributed to the results of professional as well as for the organization. The findings also suggest that the appraisal system adopted by the institution does not found to assess or measure the development of its employees emphasizing their competences (capabilities and deliveries) individual. As the study limitation, there is its fulfillment and delivery capabilities using the dimensions as other constructs have different understandings of the concepts adopted in this study.

Keywords: Individual Competences, Professional Assessment, Public Service.

1. INTRODUÇÃO

O momento contemporâneo vivenciado no ambiente organizacional passa por mudanças rápidas e cada vez mais complexas. Nesse contexto, a gestão de pessoas tem sido preocupação de todos os envolvidos no escopo decisório das organizações, e a gestão por competências tem sido elencada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Considerando os pressupostos de que o domínio de recursos específicos pode ser determinante do desempenho profissional das pessoas e organizações, os modelos de gestão por competências têm tido como objetivo fundamentalmente gerenciar uma lacuna entre

as capacidades disponíveis e os resultados pretendidos, ou seja, minimizar a discrepância entre as competências necessárias à conquista dos objetivos e metas organizacionais.

A gestão das competências organizacionais e individuais quando concebe os recursos humanos como um recurso essencial, possibilita que as práticas sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível com a estratégia organizacional. Os modelos baseados na gestão por competências visam aproximar objetivos organizacionais e os individuais (profissionais), e contribuir para uma gestão eficiente suportada pelas competências essenciais.

A gestão das competências individuais pode tornar-se um fator de sustentação para a gestão estratégica de pessoas, pois a organização pode acompanhar o desenvolvimento e evolução de desempenho de seus integrantes, e, conseqüentemente desenvolver e gerenciar novas competências que sustentam a atividade organizacional.

Os modelos de gestão baseado em competências serão alicerçados por processos de avaliação de desempenho, pois em grande maioria as competências devem ser observáveis, passíveis de serem avaliadas de forma contínua, e considerar as competências como um balizador para carreira, sucessão, desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração, composição do quadro de pessoas e desempenho. Dutra (2002) define esse desempenho como um conjunto de entregas de determinado indivíduo para a organização, destacando que o aspecto da entrega deve ser considerado um ponto crítico no processo de avaliação profissional.

Diante dessa conjuntura, verifica-se que o processo de avaliação no âmbito da gestão por competências parece ser primordial para que essa filosofia de gestão obtenha êxito. Com base nos pressupostos apresentados desenvolveu-se a questão norteadora para esse estudo: Os processos de avaliação profissional estão acoplados com as competências individuais no desenvolvimento profissional? Ancorado nessa questão, esse estudo tem como objetivo analisar como o processo de avaliação profissional considera as competências individuais no desenvolvimento profissional dos Agentes Universitários em uma IES - Instituição Pública de Ensino Superior Paranaense.

Além desta seção introdutória, este trabalho apresenta em sua segunda seção, o aporte teórico do estudo, tratando da gestão por competências com enfoque nas competências individuais e a avaliação profissional. A terceira e quarta seção apresentam os procedimentos metodológicos utilizados e análise e discussão dos resultados respectivamente. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo.

2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

As últimas décadas denotam que o contexto social vivencia transformações contínuas proporcionadas principalmente pela inserção de novas tecnologias e novos modelos de gestão organizacional. Essas mudanças vêm sendo impulsionadas pela necessidade de superação da concorrência mercadológica e inovações constantes. (Zarifian, 2001).

Neste contexto, as formas que as organizações gerenciam seus recursos, principalmente os recursos humanos passam por grandes transformações. De acordo com Dutra, Fleury e Ruas (2008), essas transformações são motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais para gestão de pessoas que já não atendem as necessidades e as expectativas das pessoas, e como consequência das organizações.

Diante desse novo quadro organizacional, emerge a gestão de pessoas por competências em um contraponto aos modelos tradicionais. A nova forma de gestão compõe entre as alternativas de modelos gerenciais que se propõe desenvolver e integrar os indivíduos aos objetivos, metas e estratégias organizacionais. Considerando que o domínio de recursos específicos pode ser um determinante para o desempenho organizacional, a gestão por competências tem como

propósito integrar e direcionar esforços, principalmente à gestão de pessoas, objetivando desenvolver e sustentar as competências concebidas como fundamentais no alcance dos objetivos organizacionais. (Brandão & Guimarães, 2001).

No Brasil na década de 1990, o tema gestão por competência foi inserido nas discussões acadêmicas e organizacionais. Segundo Fleury e Fleury (2004) o tema competência vem associado a diferentes instâncias de entendimento, podendo ser em nível da pessoa, ou seja, a competência do indivíduo, em nível organizacional, tratada como “core competence”, e também de países, sendo considerado em nível de sistemas educacionais e formação de competências.

O tema competência quando direcionado para a gestão das organizações tem tratamento e entendimento de diversas vertentes. Um tratamento interessante é apresentado por Fernandes (2013), que trata das competências organizacionais e individuais. O conceito para competências organizacionais esta intimamente associado com a articulação de recursos, que possam gerar valor para a organização e são de difícil imitação, podendo esses serem transferidos para outras áreas, produtos ou serviços, os quais induzirão impacto no desempenho em um fator-chave de sucesso e conseqüente vantagem competitiva.

Para as competências individuais Fernandes (2013) destaca que as obras de Dutra (2001) e Fleury e Fleury (2004) são precursoras de um conceito contemporâneo para esse tipo de competência. No entendimento de Fernandes (2013, p. 48), as competências individuais são “Um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo”.

Esse conceito de competência individual tem como alicerce duas dimensões, sendo a primeira, capacidades ou *inputs* composta pelo conhecimento, habilidades, atitudes e valores, sendo estes, pré-requisitos para uma atuação competente do indivíduo. Na segunda dimensão estão as entregas, configuradas pela contribuição e agregação de valor quando o indivíduo aplica suas capacidades visando gerar valor à organização e a si próprio. (Fernandes, 2013).

O entendimento que essas dimensões são fundamentais para o construto das competências individuais vem associado ao conceito de níveis de complexidade (*work levels*). Segundo Fernandes (2013), esse conceito esta associado ao desenvolvimento profissional, e corresponde a um aumento no nível de complexidade que esse profissional exerce, iniciando nas mais simples e rotineiras até os níveis mais complexos nas posições no topo da estrutura organizacional.

Segundo Fernandes (2013), os fatores que envolvem o aumento do nível de complexidade são entre outros: a abrangência das decisões tomadas; o nível de atuação; o nível de estruturação das decisões; o nível de autonomia do profissional; o escopo geográfico de suas atribuições e conseqüente influencia decisória; e o nível de articulação. Os conceitos de competência e nível de complexidade podem vir a ser combinados com o objetivo de indicar o que se deve se esperar como competência de cada nível.

O entendimento de um modelo de gestão por competências deve considerar o escopo das competências organizacionais, bem com as individuais, e que dentre o rol de recursos que compõem uma organização, as pessoas com suas competências parecem apresentar um valor significativo, podendo ser considerado um recurso valioso a disposição, principalmente porque são os indivíduos que desenvolvem e gerenciam os demais recursos disponíveis (Fernandes, 2013). Então se pode sugerir que as competências individuais definidas por uma organização irão refletir suas estratégias e conseqüente competência organizacional.

De acordo com Ruas (2005) toda a competência passa ser fundamental quando associada a um conjunto de capacidades que poderão assumir a condição de competência quando essas forem mobilizadas com intuito de realizar uma ação específica. Para Dutra (2002), a agregação de valor profissional a organização é reflexo de um saber agir responsável e reconhecido quando for possível identificar e mensurar a entrega, ou seja, uma possível verificação dos resultados produzidos pelo indivíduo.

Diante desse entendimento de que as competências individuais são primordiais para o sucesso organizacional, um processo de avaliação deve ser concebido para que seja possível avaliar os resultados tanto organizacionais como individuais. De acordo com Fernandes (2013), os gestores irão examinar, quanto às capacidades (inputs): o indivíduo tem conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para gerar valor à organização e a si mesmo? Quanto às entregas (outputs): o indivíduo aplica ou entrega essas capacidades no desenvolvimento de suas atividades?

Para Dutra, Fleury & Ruas (2008) considerar as pessoas pelas capacidades de entrega remete a uma perspectiva mais adequada para desenvolver um processo para avaliá-las, orientá-las em seu desenvolvimento, bem como também estabelecer critérios que possam ser aplicados para recompensa.

Embora existam outros conceitos atribuídos a competências, tanto em nível organizacional como individual, os conceitos adotados por esse estudo estão atrelados aos pressupostos fundamentados em Fleury e Fleury (2004), (Dutra, 2001; 2002), Dutra, Fleury & Ruas (2008) e Fernandes (2013), os quais consideram as competências individuais de forma multidimensional, sendo as capacidades e as entregas.

2.1 Avaliação de desempenho profissional

No ambiente organizacional a avaliação de desempenho tem como objetivo avaliar o trabalho que cada trabalhador executa conforme atributos ao qual é conferido por meio de processos, objetivo e metas. Avaliar o desempenho de um indivíduo implica observar seu comportamento e os resultados oriundos desse comportamento no ambiente de trabalho (Brandão & Guimarães, 2001).

Para Murphy e Cleveland (1995, p. 2), a avaliação de um profissional pode ser definida como “um processo de comunicação mediante o qual um avaliador tenta transmitir informações à organização sobre o desempenho de seus subordinados”. Fernandes (2013, p. 80) propõe que a avaliação profissional seja “um processo sistemático de se aferir o desempenho de uma pessoa em seu trabalho, tomando por base critérios claros e comunicados, objetivando a adequação do desempenho e desenvolvimento profissional e da organização”.

A avaliação profissional tem sua importância para o modelo adotado no âmbito da gestão dos recursos humanos. Fernandes (2013) faz um resgate na literatura e elenca as diversas razões para a realização de um processo de avaliação, sendo: (i) permite a homegeinização e o esclarecimento para os indivíduos, dos objetivos da organização, de seus valores e de suas estratégias e expectativas; (ii) possibilita um feedback estruturado, (iii) orienta as ações de desenvolvimento dos indivíduos; (iv) oferece subsídios as decisões de valorização, remuneração e reconhecimento profissional; (v) da suporte a processos de seleção e movimentos de carreira e promoções; (vi) proporciona equalização nos critérios de avaliação da organização; (vii) ampara a organização quanto as possíveis ações trabalhistas, entre outros.

O processo de avaliação profissional pode ser derivado de vertentes diferentes, em detrimentos das inúmeras concepções que delineiam o conceito de avaliação e como são utilizados e

aplicados pelas organizações. Com base no trabalho de Fernandes e Hipólito (2008), a avaliação profissional pode acontecer em quatro dimensões. O Quadro 1 apresenta essas dimensões:

Dimensão	Escopo	Produto da avaliação
Avaliação de desenvolvimento	Essa dimensão está atrelada ao nível de complexidade no qual o indivíduo atua e aplica suas competências, com enfoque nas dimensões: capacidades e entregas, sendo as capacidades considerando os conhecimentos e habilidades, as quais podem ser validadas por meio de certificação, ou aplicação de provas.	Suporte para as decisões de treinamento e desenvolvimento, carreira, sucessão e remuneração fixa.
Avaliação de comportamento ou atitudinal	Essa avaliação refere-se também a capacidades, no entanto difere dos conhecimentos e habilidades, pois não são <i>certificáveis</i> . São aspectos possíveis de serem observáveis no ambiente de trabalho, e estão associados a como o indivíduo alinha-se as atitudes e aos valores aceitos pela organização.	Possibilita verificar a aderência de atitudes e valores do profissional aos estimulados e declarados pela organização.
Avaliação de potencial ou perfil	Está preocupada com os traços ou características de personalidade do indivíduo. Busca conhecer as aptidões para atividades e identifica quais áreas denotam maior potencial a ser desenvolvido.	Identificação de perfil podem contribuir para o autoconhecimento, alocação e composição de equipes.
Avaliação de metas	Esse tipo de avaliação avalia quanto um profissional cumpriu em relação as metas que foram preestabelecidas. O processo inicia-se quando do pacto de metas e indicadores, ou como as metas serão alcançadas.	Para o indivíduo: é um estímulo a bônus ou remuneração variável Para a organização: é um estímulo a execução das estratégias atrelada a indicadores.

Quadro 1 – Dimensões da Avaliação Profissional

Fonte: Fernandes e Hipólito (2008).

Diante do quadro apresentado, o qual sugere que o processo de avaliação de profissionais pode ter ênfases diferenciadas, fazendo uso somente de uma dimensão ou combinando esses aspectos em mais dimensões. Fernandes (2013) sugere um modelo integrado de avaliação, o qual considera aspectos das diversas dimensões. O sistema avaliativo proposto se estrutura no escopo conceitual de competências, no qual serão avaliados aspectos inerentes às entradas (capacidades) que podem ser conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, e as saídas avaliadas pelos aspectos inerentes as entregas (determinadas pelas competências) e os resultados, estes aferidos por indicadores de metas.

2.2 Avaliação de desempenho no setor público

Os modelos gerenciais tornaram-se preponderante a partir da década de 1970. De acordo com De Paula (2007) inicia-se também ações que buscavam adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público. Essa concepção alavancou-se na década de 1980 com a emergência da New Public Management ou Nova Administração Pública, a qual passou a ser chamada de Administração Pública Gerencial (AGP). No Brasil, esse nova concepção de gestão inseriu-se nas discussões no âmbito da reforma do Estado, a partir de 1995. As principais características desse novo modelo de gestão, segundo De Paula (2007) foram: (i) administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; (ii) descentralização administrativa; (iii) maior competição entre as unidades administrativas; (iv) disciplina e contenção no uso dos recursos; (v) indicadores de desempenho transparentes; (vi) maior controle dos resultados; e (vii) ênfase no uso de práticas de gestão com características do setor privado.

Nesse novo modelo de gestão foram incorporados os processos de avaliação de desempenho ou avaliação profissional no âmbito das organizações públicas, os quais vêm sofrendo transformações com enfoque em novas formas de gestão dos recursos humanos. O modelo de gestão por competências vem sendo adotado de forma mais avançada em algumas organizações públicas federais como as agências reguladoras, tribunais e bancos. Em outras, como, as instituições federais de ensino, este modelo de gestão teve sua implantação incentivada a partir do Decreto Federal nº 5.707/2006, o qual instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal e incorpora o conceito de gestão por competências na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Silveira, Pinheiro e Antunes (2012), ressaltam o quanto é inquestionável à importância da avaliação de desempenho no processo de gestão e como condição primordial para avaliar os objetivos e metas estabelecidos pelas organizações, no entanto, a conotação é diferente quando se trata da avaliação de desempenho no setor público, principalmente quando o foco é a avaliação individual. Então sugerem que a introdução de instrumentos e modelos de avaliação contabiliza avanços e recuos por meio de iniciativas isoladas e erráticas, com prejuízos ao erário, gerando insegurança ou descontentamento entre os envolvidos.

A definição de critérios avaliativos pressupõe analisar as peculiaridades intrínsecas e inerentes às carreiras ou grupos de carreiras. Silveira, Pinheiro e Antunes (2012), destacam os propósitos elencados no Decreto Federal nº 7.133/2010, o qual orienta que os critérios devem refletir as competências do servidor público aliadas ao cumprimento das metas de desempenho individual e institucional. No estado do Paraná, onde a instituição objeto desse estudo esta vinculada existe uma legislação que trata de forma específica da avaliação de desempenho dos servidores que são as Leis Estaduais nº 6.174/1970 e 11.713/1997, e Resolução Conjunta nº 001/2008-SETI/SEAP, a qual regulamenta o processo de avaliação de desempenho dos servidores públicos vinculados ao Estado do Paraná.

A instituição objeto de estudo também possui um regramento para a avaliação de seus servidores. A Resolução nº 123/2003-COU, a qual se constitui em um processo permanente que visa diagnosticar as habilidades e necessidades do servidor no cumprimento das atribuições de sua função e na execução das atividades que lhe forem conferidas. Esse arcabouço legal servirá de subsídio para um melhor entendimento das questões que norteiam esse estudo, principalmente na efetividade do processo de avaliação de desempenho dos servidores públicos.

2.3 Contexto do estudo

A instituição objeto de estudo está localizada no município de Francisco Beltrão, Paraná, e caracteriza-se por ser uma instituição pública de ensino superior. Foi incorporada e transformada em autarquia estadual em 1999. Atualmente mantêm em funcionamento os cursos de graduação em Administração, Ciências Econômicas, Direito, Geografia (Bacharelado e Licenciatura), Medicina, Nutrição, Pedagogia e Serviço Social. Também disponibiliza cursos de pós-graduação nas modalidades lato sensu e stricto sensu. A instituição possui atualmente em seu quadro funcional, 148 servidores docentes, e 48 agentes universitários, estes últimos constituíram a população correspondente a esse estudo.

A forma de ingresso na carreira técnica de Agente Universitário efetivo é por meio de concurso público. A carreira é composta de três cargos: agente universitário de nível superior, agente universitário de nível médio e agente universitário operacional, cada qual composto por funções singulares ou multi ocupacionais, estruturados em três classes crescentes. O desenvolvimento profissional na carreira acontece por meio de progressão e promoção. O sistema de avaliação de desempenho ou profissional é o processo que determina a progressão dos servidores na

carreira. Diante dessa importância o sistema de avaliação torna-se um mecanismo primordial para a gestão de pessoas na instituição.

A contratação de servidores por tempo determinado em regime especial (CRES) ocorre para atender a uma demanda temporária de excepcional interesse público, bem como para a reposição de trabalho em funções técnicas administrativas nos órgãos da Administração Direta e Autárquica do Poder Executivo Estadual.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo possui natureza qualitativa e quanto aos objetivos propostos, caracteriza-se como exploratório, pois a intenção do estudo era proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre um determinado fenômeno, no qual o pesquisador parte de pressupostos e hipóteses e aprofunda seus estudos nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e conhecimentos para torná-lo explícito. (Triviños, 2007).

As técnicas utilizadas para a coleta dos dados foram entrevista e pesquisa documental. Diante dos interesses desse estudo, e das mais variadas formas de entrevista encontradas na literatura, optou-se por realizar uma entrevista do tipo focalizada, que de acordo com Godoi e Matos (2006), é uma técnica aplicada quando existe um tema ou foco de interesse predeterminado que orienta a conversação, e atua como parâmetro na seleção dos entrevistados, como é o caso desse estudo.

Para a coleta de dados por meio da entrevista foram selecionados servidores de todos os níveis de carreira, sendo que a carreira dos servidores é composta por três níveis (Superior, Médio e Operacional). Esse procedimento é proposto por Silverman (2009), como uma amostragem intencional, pois os entrevistados são selecionados com base no grupo que atua junto ao fenômeno organizacional investigado.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho com duração entre 30 e 45 minutos. Os participantes da pesquisa foram nominados de acordo com o nível de carreira que pertencem e tiveram sua identificação pessoal omitida. O Quadro 2 apresenta de forma resumida o perfil dos participantes entrevistados.

Código Servidor	Nível de Carreira	Ingresso na Instituição	Avaliações realizadas	Formação (Graduação)
<i>S-1</i>	Classe I - Superior	2003	10	Psicologia
<i>M-1</i>	Classe II - Médio	1996	18	Contabilidade
<i>M-2</i>	Classe II - Médio	2001	12	Administração
<i>O-1</i>	Classe III - Operacional	2001	12	Tecnologia em Gestão Pública
<i>O-2</i>	Classe III - Operacional	1995	19	Educação Física

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados - Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O protocolo orientador utilizado para entrevista foi elaborado a partir dos pressupostos teóricos – (Fleury & Fleury, 2004); (Dutra, 2001, 2002), (Dutra, Fleury & Ruas, 2008) e (Fernandes, 2013) - com escopo nos conceitos de competências individuais (capacidades e entregas), e nos modelos de avaliação profissional apresentados por Fernandes e Hipólito (2008). O protocolo buscou identificar os aspectos que envolvem as competências individuais dos servidores e o processo de avaliação profissional instituído na organização objeto desse estudo. O modelo conceitual considerando as dimensões e categorias de análise para o estudo foi desenvolvido com base nos pressupostos teóricos e são apresentados no Quadro 3.

1. Competências Individuais	
Dimensões	Categorias de análise
▪ Capacidades	Conhecimentos
	Habilidades
	Atitudes e valores
▪ Entregas	Resultados – valor agregado a organização
2. Avaliação de desempenho / profissional	
Dimensões	Categorias de análise
▪ De desenvolvimento	Conhecimentos - certificáveis
	Habilidades
▪ De comportamento ou atitudinal	Atitudes e valores
▪ De potencial ou perfil	Traços de personalidade
▪ De metas	Resultado mensurável

Quadro 3 – Dimensões e categorias utilizadas no estudo empírico

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A maior parte das pesquisas que utilizam de documentos incide principalmente sobre a coleta e análise de conteúdo dos documentos. O foco em documentos como recipientes para o conteúdo está bem estabelecido nas ciências sociais aplicadas. Prior (2008) destaca que documentos neste frame podem ser abordados como fontes de informação importantes, a escrita e as imagens que eles contêm são dados apropriados. Assim, cartas, textos, anúncios, biografias e autobiografias, legislações, bem como documentos que contêm dados estatísticos são normalmente considerados um recurso para o pesquisador. A pesquisa documental fez uso de resoluções, diretrizes e demais relatórios sobre o processo de avaliação de desempenho com objetivo de subsidiar e enriquecer os dados coletados por meio das entrevistas.

Para análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1994, p. 38) “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção das mensagens”. Para Dellagnelo e Silva (2005), essa técnica de análise busca inferir os significados que vão além das mensagens concretas.

Em estudos organizacionais, a análise de conteúdo pode ser aplicada com objetivo de compreender depoimentos dos indivíduos a respeito de processos de construção e desenvolvimento de ações, políticas, cultura, inclusive em análise de documentos organizacionais, entre outros. (Dallagnelo & Silva, 2005). Com o uso dessa técnica, a partir das questões definidas a priori pelo protocolo foram analisados os dados obtidos nas transcrições dos conteúdos das entrevistas, buscando uma melhor compreensão das evidências. A análise dos dados inerentes à pesquisa documental pautou-se em verificar os conteúdos que de alguma forma expressavam os procedimentos inerentes aos processos de avaliação de desempenho operacionalizado na instituição em estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados desenvolvem-se de forma que as respostas ao problema de pesquisa sejam satisfatórias, atentando para o objetivo do estudo que propõe analisar como o processo de avaliação profissional considera as competências individuais no desenvolvimento profissional dos Agentes Universitários. Os resultados serão apresentados e analisados de acordo com as dimensões e suas respectivas categorias de análises propostas e dispostas anteriormente no Quadro 5.

4.1 Competência individual – capacidades e entrega

Os resultados inerentes a competências individuais são relacionados as dimensões utilizadas nesse estudo, sendo as capacidades e as entregas. Na dimensão capacidades as variáveis analisadas foram os aspectos que a compõem, a ser: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes e valores.

Quanto a variável conhecimento, os entrevistados foram questionados se desempenhavam suas funções de acordo com conhecimentos que possuem e se conhecem de fato sobre as atividades que desenvolvem. De acordo com os participantes, servidores S-1, M-1 e O-1:

Em parte, porque muitas ações burocráticas realizadas na Seção de Recursos Humanos necessitam de conhecimentos específicos do setor e não necessariamente aprendidos durante a formação acadêmica, enquanto que o lidar com pessoas vai muito de acordo com a minha formação profissional. (S-1). [...] é difícil mensurar o conhecimento de uma pessoa no desempenho de suas funções, somos um conjunto de coisas agregadas, às vezes adquirimos conhecimentos que diretamente não será usado no desempenho da nossa função, mas que nos dão “novos olhares” e isso sim nos auxilia a desempenhar nossas funções de forma mais eficiente e eficaz. (M-1). [...] Não, por falta de equipamentos, estrutura, espaço físico [...] faz o que se pode. (O-1).

Os participantes também foram questionados se entendem que seus conhecimentos, aqueles certificáveis (títulos) contribuem para o desenvolvimento das atividades laborais e interferem nas entregas (resultados de seu trabalho). Os servidores M-1, O-1 e O-2 expressaram suas opiniões:

Contribuem, sem sombra de dúvida, pois nos ajudam a ter mais clareza de nosso trabalho e conseqüentemente tem-se um melhor resultado. (M-1). Alguns [...] porque a maioria dos cursos ofertados não condiz com as atividades específicas do meu setor. (O-1). Não interfere [...] nenhum foi direcionado para o que executo no momento. (O-2).

As evidências resultantes das opiniões dos servidores para a variável conhecimento sugerem que parte dos conhecimentos que possuem contribuem para o desenvolvimento de suas atividades, no entanto, quando questionados se esses conhecimentos contribuem para os resultados, ou seja, que possam estar agregando valor a instituição, as evidências sugerem que esse fator não vem contribuindo de forma significativa para os resultados organizacionais. Nos extratos textuais dos servidores O-1 e O-2, observa-se que as políticas de treinamento e desenvolvimento não atendem as demandas no sentido de direcionar conhecimentos de acordo com a necessidade dos servidores em suas respectivas funções.

Quanto a variável habilidades, os participantes do estudo foram questionados se os mesmos possuíam ou adquiriram proficiências (o saber fazer) para realizar as operações que desempenham. A seguir são apresentados extratos textuais das opiniões dos servidores S-1, M-2 e O-1.

Sim, no início precisei buscar habilidades no desempenho de algumas operações, hoje quando tenho qualquer dificuldade ou preciso realizar algo novo sei onde buscar ajuda. (S-1). [...] antes de assumir a atual função, trabalhei na Seção de Recursos Humanos, na Sec. Financeira do campus e na Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Esta bagagem profissional somada a minha formação acadêmica me proporciona habilidades suficientes para realizar as operações necessárias. (M-2). Sim, [...] por perceber com o tempo as necessidades e dificuldades do setor, procurando facilitar e descomplicar o sistema do processo de atividades internas do setor, bem como, viabilizar com agilidade e rapidez o atendimento. (O1).

Os servidores também foram inqueridos se acreditavam que suas habilidades com as operações mentais e físicas contribuía para os resultados entregues a instituição? As opiniões dos servidores M-2 e O-1, são apresentadas nos seguintes extratos textuais:

[...] acredito que minhas habilidades físicas e mentais contribuem para alcançar os objetivos entregues a instituição. (M-2). Nem sempre [...], pois as habilidades devem sofrer aperfeiçoamento constante dependendo a necessidade. (O-1). Pelo tempo de trabalho na instituição e conhecimento dos processos, acredito que são suficientes. (O-2).

Os conteúdos resultantes sobre a variável habilidades sugerem que os servidores possuem habilidades para executar as operações físicas e mentais e que essas habilidades contribuem para os resultados entregues pelo indivíduo a organização. No entanto, observa-se que a maioria dos servidores entrevistados confundem os conceitos relativos a habilidades e conhecimentos – extratos textuais (S-1 e M-2).

As variáveis atitudes e valores também foram analisados como fatores que compõem as capacidades com certa influência nas entregas à organização. Os participantes foram inqueridos em opinar, se sentem disposição a realizar as atividades atribuídas e o que faz com que tenham essa disposição. Também foram questionados se os valores (aquilo que acreditam) orientam suas escolhas.

[...] vejo as atividades como um desafio que a cada dia precisam ser resolvidas e o senso de responsabilidade também ajuda. (S-1). [...] acredito que o que faço é importante para a Instituição. O desempenho de minhas funções quase sempre, está de acordo com meus valores e princípios. (M-1). Entendo que meu trabalho é a provisão do meu sustento e o de minha família, por isso, uso esta motivação para ter sempre disposição de dar o meu melhor naquilo que faço. (O-1).

Considerando ainda as atitudes e valores, os servidores foram questionados se seus valores são semelhantes aos compartilhados pela instituição, por exemplo: trabalho em equipe, relacionamento interpessoal com a prática da boa convivência.

[...] com certeza a interação no trabalho, um bom relacionamento, uma boa convivência determinam o comportamento do grupo de trabalho que por sua vez está diretamente relacionado aos resultados alcançados. (M-1). [...] os valores são semelhantes aos solicitados ou exigidos pela instituição na teoria, mas não pratica muitas vezes não acontece ou há divergência. (O-1). Não [...] praticamente não se tem dispositivos da instituição voltada para trabalho de relacionamento interpessoal.

As opiniões e percepções dos participantes quanto a atitudes e valores sugerem que os aspectos relacionados a atitudes estão associados à responsabilidade e motivação em realizar suas tarefas. Quando os aspectos motivacionais são mencionados percebe-se que esses têm origens diversas, como a família (sustento), realização profissional, resultado institucional, entre outros. Quanto aos aspectos que envolvem os valores do indivíduo e se estes estão alinhados aos valores institucionais, as evidências extraídas do conteúdo sugerem que há uma divergência de opiniões entre os servidores, pois alguns acreditam que esses valores sejam semelhantes, no entanto, a ambiência laboral (na prática) não favorece a convergência dos valores individuais com os valores organizacionais.

Resgatando o conceito de competência individual sugerido por Fernandes (2013), o qual tem como alicerce duas dimensões adotadas por esse estudo, sendo a primeira, capacidades ou inputs composta pelo conhecimento, habilidades, atitudes e valores, sendo estes pré-requisitos para uma atuação competente do indivíduo, e a segunda, sendo as entregas, configuradas pela contribuição e agregação de valor quando o indivíduo aplica suas capacidades visando gerar valor à organização e a si próprio.

Considerando essa base conceitual adotada, as evidências resultantes das opiniões dos servidores sugerem que as capacidades dos servidores não contribuem de forma significativa para os resultados individuais bem como para a instituição, pois se verifica que não há um alinhamento entre as capacidades, principalmente os conhecimentos e habilidades para com as atividades (funções) que os servidores desenvolvem nas suas operações mentais e físicas.

Essas considerações serão importantes para sequencia das análises, a qual está diretamente vinculada ao objetivo desse estudo, que, sobretudo é avaliar se o processo de avaliação profissional considera as competências individuais dos servidores.

4.2 Processo de avaliação profissional

A análise que envolve o processo de avaliação profissional desenvolveu-se a partir do conteúdo das entrevistas orientadas por dez questões e pela análise documental que regulamenta e operacionaliza esse processo avaliativo na instituição.

As primeiras questões abordadas junto aos participantes buscaram identificar se os profissionais conheciam o processo de avaliação utilizado pela instituição, pois conforme Fernandes (2013), esse processo tem como princípio básico a comunicação de forma clara dos critérios de aferição do desempenho do profissional. Os servidores foram questionados sobre como e por quem eram avaliados, e se o processo era comunicado com clareza. A seguir apresentam-se extratos textuais referentes a esses questionamentos:

A avaliação é realizada através de alguns fatores fixos e outras variáveis pela chefia imediata e auto avaliação e por fatores fixos para os pares e acredito que se referem às habilidades e atitudes. (S-1). Por um processo chamado "avaliação de desempenho". (O-1). [...] através de questionário proveniente de um sistema. (O-2). Todo ano sou avaliada através da auto avaliação, avaliação da chefia imediata e por dois pares selecionados em uma lista de cinco nomes que eu escolhi. (S-1). Está bastante claro hoje em dia, mas no início da carreira não se tinha muita informação. Quanto ao resultado, ao final do processo, anualmente, o avaliado e a chefia recebem o resultado. (S-1). [...] via e-mail, mensagem de texto via celular, ligação telefônica e pessoalmente. (O-1). Sim, está claro, é comunicado através do RH e por e-mail. (O-2).

Quanto a conhecer o processo de avaliação, segundo os servidores pesquisados, o referido processo é comunicado pelo Setor de Recursos Humanos. Os profissionais também indicaram que conhecem como o processo se desenvolve na sua forma instrumental, embora as evidências denotem que, quando os servidores iniciaram as atividades na instituição não receberam de forma clara como seriam avaliados.

O processo de avaliação utilizado pela instituição, de acordo com os apontamentos dos servidores e corroborados pela legislação vigente, se caracteriza por uma avaliação realizada por múltiplas fontes (até 360 graus), na qual os profissionais são avaliados pelos seus superiores, pares e também por uma auto avaliação. De acordo com Fernandes e Hipólito (2008), esse modelo se aproxima de um processo que se preocupa em avaliar comportamento ou atitude dos profissionais e tem como objetivo verificar se ocorre a aderência das atitudes e valores do indivíduo aos da organização.

O conhecimento sobre processo indicado pelos servidores pode ser resultante do tempo que estão sendo avaliados, pois os pesquisados já passaram entre 12 e 19 avaliações. De acordo com as diretrizes sobre o processo avaliativo, a mesma divide responsabilidades quando a comunicação e interesse pelo processo. É de responsabilidade das instâncias institucionais envolvidas, bem como, cabe ao profissional conhecer o processo pelo qual será avaliado seu desempenho profissional.

Na sequência buscou-se identificar junto aos servidores o que a instituição prioriza ou considera quando realiza a avaliação do profissional. Quanto aos fatores que são considerados no processo de avaliação, as evidências resultantes sugerem que a instituição busca avaliar habilidades, valores, responsabilidade e relacionamento pessoal. Alguns extratos textuais das entrevistas são apresentados a seguir:

Acredito que prioriza principalmente as habilidades e valores. (S-1). [...] a prioridade é cumprir com a legislação vigente. (M-1). [...] rendimento e responsabilidade. (O-1). [...] relação pessoal, trabalho desenvolvido. (O-2).

Buscando outras evidências que corroborem com as resultantes das entrevistas, verificou-se na Resolução nº 126/2003-COU, em seu artigo 1º, que a avaliação de desempenho “visa diagnosticar as habilidades e necessidades do servidor técnico administrativo no cumprimento das atribuições de sua função e na execução das atividades que lhe forem conferidas”.

O mesmo instrumento regulamentar elenca os objetivos da avaliação que são: (i) avaliar a eficiência e o desenvolvimento dos servidores no cumprimento das atribuições inerentes a sua função e atividades atribuídas; (ii) obter subsídios para implantação de programas de qualificação, aperfeiçoamento e treinamento; e (iii) possibilitar a progressão de nível conforme plano de carreira.

De acordo com Fernandes (2013), essas características remetem a uma proposta de avaliação com escopo comportamental ou atitudinal, que busca contribuir para o autoconhecimento do indivíduo, bem como, para um Plano de Desenvolvimento Individual dos servidores. Essas constatações são corroboradas pelos objetivos do processo avaliativo também apresentado.

Analisando os aspectos que compõem o instrumento de avaliação utilizado, os principais itens são: assiduidade; capacidade de aprendizagem, comunicação, concentração, espírito de equipe e cooperação, iniciativa, interesse, qualidade no trabalho, relacionamento humano, responsabilidade, adaptabilidade, criatividade e produtividade. Observando os aspectos que constituem o instrumento de avaliação é possível considerar que grande parte são atributos atitudinais, confirmando então a característica de um modelo de avaliação comportamental. Conforme Fernandes e Hipólito (2008), esse é um processo de avaliação que considera conhecimentos e habilidades, no entanto estes não são certificáveis, mas são aspectos possíveis de serem observáveis no ambiente de trabalho.

O estudo buscou identificar também junto aos servidores participantes, se os mesmos concordam com os critérios utilizados no processo de avaliação. A seguir são apresentadas as opiniões dos servidores S-1, M-1, M-2 e O-2 sobre esses aspectos:

Em parte, porque penso que pela proximidade das pessoas as vezes as avaliações são contaminadas, cada pessoa sabe que entre os cinco que escolheu dois vão avalia-la e normalmente escolhe aqueles “mais próximos”. Acredito mais na avaliação da chefia imediata. (S-1). Concordo em parte, parte é apenas pró forma. (M-1).

[...] acredito que os critérios utilizados estão corretos, mas infelizmente com a atual forma de aplicação, muitas vezes, não reflete a realidade. Isso se deve pelo simples fato do servidor avaliado escolher quem irá lhe avaliar. (M-2). Concordo em partes [...] não parece que são realmente levados em consideração ou analisados. (O-2).

Diante dos conteúdos apresentados, as evidências sugerem que os servidores não concordam com os critérios e a forma instrumental adotada pelo sistema de avaliação, é possível verificar certo grau de ceticismo por parte dos profissionais quanto aos aspectos operacionais do sistema de avaliação. Essas constatações indicam que o sistema adotado pode comprometer a adequação do desempenho e o desenvolvimento dos profissionais, bem como da instituição.

4.2.1 Avaliação Profissional e Competências Individuais

Diante das análises até então apresentadas que envolveram as competências (capacidades e entregas) e o sistema de avaliação profissional, esta seção apresenta aspectos que possam avaliar, se a avaliação profissional esta alinhada as competências individuais dos servidores públicos. Os participantes entrevistados foram questionados se os mesmos acreditavam que suas capacidades (conhecimento, habilidades, atitudes e valores), são consideradas e avaliadas pelo sistema de avaliação adotado. A seguir são apresentadas opiniões dos servidores S-1, M-2, O-1 e O-2.

Acredito que habilidades e valores sim mas o conhecimento não. (S-1). Não [...] neste tipo de avaliação geralmente são levados em consideração as relações pessoais e não a minha capacidade [...] qualidade do trabalho. (M-2). [...] são avaliados de uma forma vaga e superficial. (O-1). Por ser feita através de um sistema acredito que não na sua totalidade. (O-2).

De acordo com os servidores, a avaliação profissional não avalia todos os fatores que compõem as capacidades dos indivíduos de acordo com o construto conceitual adotado neste estudo. Essas evidências são corroboradas pelos aspectos que compõem o sistema de avaliação já apresentados. Em uma análise realizada observando os vinte fatores que compõem o sistema de avaliação, pode-se inferir que quinze fatores são inerentes a atitudes e valores, outros cinco se aproximam de habilidades e de conhecimento.

Outras questões abordadas pelo estudo buscou identificar se o processo de avaliação profissional mencionava aspectos relacionados a traços de personalidade (perfil) dos servidores e se a instituição estabelecia metas, e como seriam avaliados os resultados compactuados pelas metas. Os extratos textuais apresentados a seguir são resultantes dessas questões a serem analisadas.

Considerando que é feita via sistema, sendo a mesma para todos os servidores, acredito que não leva em consideração o perfil do avaliado. (M-1). [...] geralmente essas opiniões são contaminadas pela relação pessoal do avaliado e avaliador. (M-2). Não [...] mesmo porque a questão de perfil não é uma preocupação vista como necessária para a instituição, visto que, o servidor é posto em cargos e setores baseados não em seu perfil, mas em seu voto. (O-1). Não acredito que traços de personalidade sejam possíveis de serem detectadas através desse método de avaliação. (O-2).

Não percebo a organização estabelecendo claramente metas, o que vejo são situações que preciso resolver, penso que a comunicação não é muito clara, principalmente porque muitas situações são resolvidas fora do campus, diretamente na Reitoria e o que nos chega é a cobrança de algo que nem sabíamos que deveríamos ter feito, considero isto um ponto negativo, as coisas deveriam ser mais claras. (S-1). A instituição, por se tratar de um órgão público estadual, não estabelece metas para os servidores. (M-2). [...] não são estabelecidas metas. (O-2).

Com base nas evidências resultantes dos conteúdos que expressaram as opiniões dos servidores pode-se inferir que o sistema de avaliação adotado, não tem preocupação em considerar aspectos que envolvem o potencial ou perfil dos profissionais. Quanto ao estabelecimento de metas para os servidores, as opiniões certificam que a pactuação de metas em busca de determinados resultados, não esta presente na dinâmica de trabalho da instituição.

Essas constatações são corroboradas pelas evidências já enunciadas no decorrer da presente análise e com base no construto teórico adotado (Fernandes e Hipólito, 2008), as dimensões que caracterizam a avaliação profissional de potencial (perfil) e de metas não estão presentes no sistema de avaliação implantado pela instituição objeto desse estudo.

Identificada as características do sistema de avaliação, buscou-se verificar a opinião dos entrevistados se na sua percepção o processo de avaliação profissional mensura de alguma forma os resultados que o mesmo possa estar entregando a organização, ou seja, se seu trabalho desenvolvido agrega valor aos resultados da organização. Os servidores M-2, O-1 e O-2 emitiram as seguintes opiniões quando questionados.

Não [...] infelizmente o processo de avaliação profissional, dentro da instituição, é um mero procedimento para se ter um ganho financeiro dentro do plano de carreira do servidor. (M-2). Não, por se tratar de uma avaliação que atende apenas uma normativa e não é usada para perceber a necessidade profissional do servidor, levando o servidor em busca de profissionalização por si só e não por incentivo da instituição, fazendo com que o resultado ou trabalho prestado seja mérito pessoal do servidor. (O-1). [...] acredito que não tem como mensurar resultado por esse sistema de avaliação. (O-2).

Considerando as opiniões dos pesquisados e as características apresentadas na regulamentação e operacionalização do sistema de avaliação é possível concluir que o referido sistema não busca mensurar os resultados do trabalho do profissional, e tampouco, proporciona identificar se as entregas estão de alguma forma agregando valor aos resultados organizacionais. Essas evidências não corroboram com os pressupostos elencados por Dutra (2002), o qual destaca que o desempenho é um conjunto de entregas de determinado indivíduo para a organização, salientando que o aspecto da entrega deve ser considerado ponto crítico no processo de avaliação profissional.

O estudo também buscou identificar junto aos servidores qual a interferência da avaliação profissional no desenvolvimento das suas carreiras. De acordo com a opinião dos entrevistados, apresentadas nos extratos textuais seguintes, a avaliação realizada pela instituição resulta principalmente em elevação de nível no plano de carreira, quando os servidores obtêm resultados satisfatórios são recompensados com aumento na remuneração de seus salários base.

A cada três anos se fecha um período de avaliação e se nas três avaliações eu obter um resultado satisfatório, progrido um nível na carreira, isto representa um aumento financeiro de 3,5%. (S-1). No desempenho formal da avaliação temos como resultado a aplicação de percentual estabelecido no plano de carreira, aumentando valor financeiro ao nosso salário. (M-1). Apenas para elevação de nível, para ganhar mais. (O-1). Interfere apenas em ganho salarial. (O-2).

Segundo Fernandes (2013), a avaliação profissional é importante para dar suporte a decisões referentes à valorização, remuneração e reconhecimento dos profissionais, auxiliar na seleção de candidatos a movimentação de carreira e promoções. Ainda, o mesmo autor elenca outras razões importantes que um processo de avaliação pode proporcionar para uma organização, por exemplo: orientar e estruturar as ações de desenvolvimento individual; possibilitar um *feedback* estruturado; aparar contra ações trabalhistas na esfera jurídica, e ainda equalizar os critérios de avaliação na organização, fortalecendo o princípio de equidade entre os colaboradores.

Diante das análises apresentadas e evidências resultantes, é possível tecer algumas considerações sobre as categorias e variáveis analíticas empregadas pelo estudo. Com base no construto conceitual adotado, as evidências sugerem que as capacidades dos profissionais não têm contribuído para os resultados individuais, bem como, para a instituição. Como consequência, o sistema de avaliação de desempenho, o qual tem um enfoque em avaliação comportamental, não busca avaliar o desenvolvimento dos profissionais considerando as suas competências (capacidades e entregas) individuais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As competências organizacionais e individuais, e a avaliação profissional constituem temas de interesse sobre quais as organizações e pesquisadores vêm investindo esforços tanto no campo prático, como teórico-empírico, buscando entender a natureza desses fenômenos no ambiente organizacional.

Neste contexto, o desenvolvimento desse estudo teve sua gênese em questões que envolviam esses dois construtos, onde se questionou, se os processos de avaliação profissional estavam acoplados com as competências individuais no desenvolvimento profissional. Partindo desse questionamento desenvolveu-se o objetivo para o estudo, o qual foi analisar como o processo de avaliação profissional considera as competências individuais no desenvolvimento profissional de Agentes Universitários em uma Instituição Pública de Ensino Superior Paranaense.

O estudo adotou uma abordagem qualitativa de pesquisa e delineou seus procedimentos metodológicos baseado em categorias e variáveis analíticas, desenvolvidas a partir dos pressupostos e conceitos teóricos inerentes aos construtos adotados. Como técnicas de coleta de dados, fez-se o uso de entrevistas com servidores Agentes Universitários e pesquisa documental. Os dados oriundos dessas duas fontes foram analisados com o emprego da técnica de análise de conteúdo.

Os principais resultados sugerem que as capacidades dos servidores não estão contribuindo para seus resultados individuais, bem como, para a instituição, devido ao não alinhamento entre as capacidades - principalmente os conhecimentos e habilidades - e as atividades desenvolvidas pelos profissionais. Quanto ao sistema de avaliação profissional, os aspectos que constituem o instrumento de avaliação, possibilitam inferir que a maioria das variáveis utilizadas são atributos atitudinais, caracterizando assim, um modelo de avaliação comportamental.

Buscando responder a principal questão de pesquisa, as evidências sugerem que as capacidades dos profissionais não têm contribuído para os resultados dos profissionais, bem como, para os organizacionais. Os achados sugerem também que o sistema de avaliação adotado pela instituição, não busca avaliar ou mensurar o desenvolvimento dos seus servidores com ênfase as suas competências (capacidades e entregas) individuais.

Considerando os resultados e confrontando-os com os pressupostos elencados pela literatura que trata desses temas, é possível sugerir que um sistema de avaliação profissional que considerasse as competências individuais poderia desencadear resultados que dariam suporte as decisões organizacionais, no sentido de potencializar as competências dos indivíduos em prol de melhores entregas (resultados) à instituição.

O desenvolvimento de um diagnóstico das competências poderia evidenciar as insuficiências, necessidades e potencialidades, para orientar a elaboração de Planos de Desenvolvimento, tanto no escopo individual, quanto institucional mais alinhados às necessidades organizacionais e aos interesses dos servidores públicos.

Como limitação do estudo, destaca-se a sua realização utilizando as dimensões capacidades e entregas, pois outros construtos conceituais possuem entendimentos diferenciados dos conceitos adotados nessa pesquisa. Outra limitação a ser considerada, é o corte transversal, sendo que estudos longitudinais poderiam agregar novas contribuições. Ademais, os resultados obtidos são válidos para a amostra estudada em uma única organização, limitando as possíveis generalizações dos achados.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?, *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15.
- Brasil. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 01 Jun. 2015.
- Dallagnelo, E. H. L., & Silva, R. C. (2005). *Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração*. In: Vieira, M. M. F., & Zouain, D. M. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 97-118.
- De Paula, A. P. P. (2007). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J., Fleury, M. T., & Ruas, R. (2008). *Competências: conceitos, métodos e experiências (org.)*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, B. H. R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Campus: Rio de Janeiro.
- Fernandes, B. H. R., & Hipólito, J. A. M. (2008). Dimensões da avaliação de pessoas e o conceito de competência. In: Dutra, F.; Fleury, M. T.; Ruas, R. *Competências: conceitos, métodos e experiências (org.)*. São Paulo: Atlas, p. 151-171.
- Fleury, A., & Fleury, M T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*, 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A B. (Org). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos*. São Paulo: Saraiva, p. 301-323.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Prior, L. (2008). Documents and action. In: Allasutari, P., Bickman, L., Brannen, J. (Ed). *The Sage handbook of social research methods*. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, p. 479-492.
- Silveira, J. I., Pinheiro, I. A., & Antunes, E. D. (2012). Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união x seis estados, *Revista Pensamento Contemporâneo de Administração*, v. 6, n. 3, Rio de Janeiro, jul./set., p. 53-68.
- Silverman, D. (2009). *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Triviños, A. N. S. (2007). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 17 ed. São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.