

ANÁLISE DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS APLICADAS AO IFSC

Camila Antunes Martins¹

Gisele Tartari Machado Gravi²

Felipe Cintra Nunes Braga³

RESUMO

O presente estudo objetiva analisar os métodos de Avaliação de Desempenho e Competências dos servidores do Instituto Federal de Santa Catarina e como este gerencia os resultados de seus servidores, sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e explicativa, o qual envolveu a utilização de fontes bibliográficas e documentais, de forma a aumentar o conhecimento sobre o tema tratado. Assim, constatou-se que existe um detalhamento de competências das funções na instituição e estas estão contempladas nos documentos Estatuto, Regimento Geral e PDI. Todavia, as competências requeridas não têm sido utilizadas como instrumento de avaliação de desempenho, logo, não se avalia se as competências dos servidores têm aplicabilidade nas atividades diárias e no seu resultado. Além disso, quando avaliados anualmente, os resultados não são utilizados para correções e planejamento de reabilitação desse servidor que não atendeu as expectativas da instituição.

Palavras-chave: Gestão por competências. Avaliação de resultados. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Os benefícios advindos das novas tecnologias, além da velocidade das transformações digitais, impuseram às organizações novos desafios. Para terem sucesso nos negócios e serem competitivas, torna-se imprescindível definir estratégias direcionadas ao que é essencial. Neste sentido, o diferencial competitivo inevitavelmente vai ao encontro do talento dos recursos humanos. Neste contexto, Ducker (1999) evidencia que o capital humano é de extrema importância dentro de uma organização. Dessa forma, é imprescindível que este desenvolva não somente habilidades técnicas, mas também habilidades comportamentais.

Em tempos de evolução digital, a devida importância do recurso humano é um tema

¹ Mestre em Engenharia de Transportes, camilaantunes@ime.eb.br

² Especialista em Marketing, giseletartari@hotmail.com

³ Mestre em Administração Universitária, felipecintra@ifsc.edu.br

desafiador, visto que a tecnologia da informação, cada vez mais presente no dia a dia, em diversos contextos acaba concorrendo com os postos de trabalho. Nesta senda, Chiavenato (2014) evidencia que embora as organizações não tenham como principal objetivo a inserção de pessoas, necessitam da presença destas para sua existência.

No que diz respeito ao diferencial competitivo das organizações, podemos destacar a força de trabalho humana, que, apesar de sofrer inúmeras transformações decorrentes do desenvolvimento tecnológico, ainda se faz necessária em diversos setores, tais como: produção, vendas, gestão, atendimento ao público etc. Portanto, para Chiavenato (2014) a competitividade entre as organizações, em muitos casos, pode ser mensurada a partir da excelência humana.

As organizações públicas têm como finalidade a realização da atividade concreta e imediata que o estado se propõe a desenvolver, sob regime jurídico de direito público, em prol dos interesses coletivos (DI PIETRO, 2009). Neste contexto o desafio das organizações públicas é a alcançar o desempenho desejado atendendo com excelência a sociedade e ainda, em muitos casos, ser competitiva. Segundo Bergue (2010), as organizações públicas também necessitam lidar com a competitividade, pois sofrem crescentes pressões com vistas ao aumento da eficiência, eficácia e efetividade das ações estatais.

Para que as organizações públicas atendam aos anseios da sociedade, uma série de transformações que visam à melhoria no seu modelo de gestão vêm sendo propostas, para que haja maior comprometimento individual dos trabalhadores que atuam no setor. Também, a necessidade de fortalecer a imagem do serviço público junto à sociedade tem impulsionado mudanças significativas nos regimes de emprego, no perfil profissional e nos métodos de gerenciamento de pessoas (MARINI, 2005).

De fato, não se pode pensar em transformações no setor público, sem que haja mudanças no planejamento da força de trabalho, que deve resultar em pessoas qualificadas, experientes e competentes para desempenhar as atividades corretamente.

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, i.e. “Estatuto dos Servidores Públicos da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais”, dispõe em seu artigo vigésimo, parágrafo primeiro, a submissão à homologação da autoridade competente o resultado da avaliação de desempenho do servidor, realizada por comissão instituída para aquela finalidade, como requisito para usufruir do direito à estabilidade, prevista no artigo seguinte. Dessa forma, todo servidor público está sujeito à avaliação de desempenho.

A Avaliação Especial de Desempenho (aquela que é promovida ao final do estágio probatório para obtenção da estabilidade) e a Avaliação Periódica de Desempenho (aquela que

é promovida no transcurso da carreira) orientam-se hoje, sobretudo, a partir do princípio da eficiência, inserido no texto original da Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 1998, também conhecida como Reforma Administrativa.

Segundo Di Pietro (2009), o princípio da eficiência, no âmbito da Administração Pública, possui duas vertentes. Enquanto uma vertente diz respeito à atuação do agente público, a outra está diretamente relacionada a estrutura, organização e disciplina da Administração Pública. Ambas objetivam melhor resultado na gestão pública e, conseqüentemente, a garantia que o bem comum seja alcançado de forma mais adequada.

Embora a EC19/1998 faça menção à exoneração do servidor público estável que não atenda aos requisitos mínimos decorrentes do princípio da eficiência, isto é, que não desempenhe de modo satisfatório a função para a qual foi aprovado em concurso público, esta não apresenta os critérios de avaliação de desempenho periódico.

Admitindo a complexidade das organizações públicas e o elevado número de servidores, torna-se um desafio propor um único método de avaliação, uma vez que cada esfera organizacional possui características e necessidades distintas. Em consonância com este cenário, o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) promove avaliação de desempenho de seus servidores, tanto na etapa do denominado “estágio probatório” quanto após este, para servidores que já adquiriram a estabilidade. Essas avaliações, porém, não estão alinhadas com as competências mapeadas pela instituição para cada um dos cargos/funções existentes.

Com 109 anos de existência, o IFSC possui 22 Câmpus e a Reitoria. Atua na oferta de educação profissional, científica e tecnológica, oferecendo cursos em diversos níveis, como: qualificação profissional, educação de jovens e adultos, cursos técnicos, superiores e de pós-graduação (IFSC, 2018). De acordo com o seu Relatório de Gestão de 2017, o IFSC conta, atualmente, com um total de 2.691 servidores, entre efetivos e temporários.

Esta instituição pública federal de ensino é considerada uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar supervisionada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação. Todas as normas e regulamentações que regem o IFSC encontram-se no sítio eletrônico oficial para consulta.

No ano de 2017, o IFSC iniciou os estudos para implantação do modelo de gestão por competências ao firmar um termo de cooperação técnica com a Universidade Federal do Pará (UFPA). Nessa cooperação técnica com a UFPA, seu Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM) promoveu palestra de sensibilização, ministrou duas oficinas de mapeamento de competências e disponibilizou seu sistema online de gestão de competências

(homônimo ao laboratório) (IFSC, 2017).

O seu desafio, como instituição pública, reside no monitoramento do alcance das metas em relação às competências requeridas. Para tanto, o acompanhamento, avaliação, diagnóstico e ações frente às não conformidades devem ser objeto da gestão institucional. Este trabalho busca responder, portanto, a seguinte pergunta norteadora: Como os resultados das avaliações de desempenho e de competências dos servidores são geridas pelo IFSC, sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal?

A escolha do tema gestão de pessoas por competência se mostra relevante, uma vez que o conceito de competência se tornou elemento referencial na gestão de carreiras e desenvolvimento de pessoas, o qual busca resultados a partir da análise de competências individuais, para, conseqüentemente, alcançar o aumento da competitividade da organização. O presente artigo também se justifica como oportunidade de documentação acerca das práticas da gestão por competências dentro do IFSC.

Ante às considerações apresentadas, este artigo tem por finalidade analisar os métodos de Avaliação de Desempenho e Competências dos servidores do Instituto Federal de Santa Catarina e como este gerencia os resultados de seus servidores.

2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Os servidores públicos, por força da Constituição Federal, são admitidos por meio de concurso público. Todavia, segundo Carvalho et al. (2015), tal processo de admissão contribui com a falta de motivação observada no setor público – um dos principais desafios da gestão de pessoas –, uma vez que este nem sempre possibilita uma avaliação abrangente das competências desejadas para um determinado cargo.

Em muitas situações, é possível identificar servidores com qualificação adequada, com benefícios que a respectiva carreira proporciona, porém com conhecimentos, habilidades e/ou atitudes incompatíveis com o cargo ou função pública que ocupam – fato que promove a obtenção de resultados de desempenho insatisfatórios.

2.1 Breve histórico da gestão de pessoas no setor público pré-Constituição 1988

A exigência de concurso público para ingressar nas repartições administrativas surgiu a partir da Constituição Federal, no ano de 1934. Quatro anos após, o Decreto-Lei n.º 579, de 30

de julho de 1938, criou o Departamento Administrativo do Serviço Público (D.A.S.P.). Este seria responsável pela promoção, a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União. Em 1943, o Conselho de Administração de Pessoal (C.A.P.) tornaria parte integrante do (D.A.S.P.) por meio do Decreto-Lei n.º 5.937, de 28 de outubro de 1943.

O Decreto-Lei n.º 200/1967, que dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências, trouxe em seu art. 94 que o Poder Executivo promoverá a revisão da legislação e das normas regulamentares relativas ao pessoal do serviço público civil com o objetivo de ajustá-las a determinados princípios.

2.2 Reforma do Estado anos 1990

Em 1990, a aprovação do Regime Jurídico Único garantiu novas conquistas aos servidores públicos, a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que rege as atividades do servidor público durante toda sua carreira e está em vigor até os dias atuais, porém é o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que veio regulamentar a gestão Pública no Brasil acompanhando as mudanças que a área anseia e buscando desenvolvimento e capacitação dos servidores, por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Foi a partir deste Decreto que foi desenvolvido o modelo de gestão por competências como referência para a gestão de pessoal no setor público, segundo o Artigo 5º, são instrumentos da PNDP:

- I- plano anual de capacitação
- II- relatório de execução do plano anual de capacitação; e
- III - sistema de gestão por competência.

2.3 Introdução a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)

A gestão por competência, no setor público brasileiro, ganhou notoriedade com a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que em 2019 foi revogado criando então o Decreto nº 9.991/2019 que veio para regulamentar o desenvolvimento das pessoas na administração pública federal. Em seu Artigo Primeiro, o Decreto dispõe sobre PNDP, seus objetivos e

aplicações:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.’

Dessa forma, por meio do decreto a administração pública federal – direta, autárquica e fundacional – adotou o modelo de gestão por competências como referência para a gestão de pessoal no setor público (BRANTES, 2012).

Todavia, segundo Ayres e Silva (2013), embora o Governo Federal tenha reconhecido a necessidade de mudanças na gestão de pessoas sob a perspectiva das competências na PNDP, tal iniciativa não estabeleceu a metodologia de implantação deste novo modelo de gestão, tornando-se este, um desafio para a Administração Pública.

No que concerne ao setor público, a implantação do modelo de gestão por competências requer o emprego de estratégias que a viabilizem, como por exemplo, a adaptação do modelo às particularidades da administração pública (AMARAL, 2008).

De acordo com Pires (2019), as barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema, são os principais obstáculos que as organizações enfrentam no processo de implantação da GPPC. Todavia, nos últimos anos, diversas organizações públicas adotaram o modelo de GPPC, tais como: Caixa Econômica Federal (CEF), Banco do Brasil (BB), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos entre outras.

A gestão por competências no setor público pode ser considerado um instrumento difícil de se adotar, pois é necessário que se observe as particularidades do setor público (BERGE, 2010), mas quando voltado a esfera de uma instituição de ensino, como o IFSC, objeto de estudo deste caso, destaca-se a importância deste tipo de gestão, principalmente, na ciência de que docentes competentes é fundamental para que se possa ter um maior número de egressos também competentes. A importância do tema deste trabalho reside na relevância do papel que a educação tem para o desenvolvimento da sociedade.

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Não há uma única definição para competência, todavia, verifica-se que existe uma essência em comum entre todas elas, destacando os pilares das competências, que são: conhecimento, habilidade e atitude – que formam o acrônimo CHA (LEME, 2005).

Segundo Bruno-Faria e Brandão (2003), o termo competência passou a ser utilizado para designar a capacidade da pessoa de realizar apropriadamente determinado trabalho. Competência significa proporção, simetria, concordância e ser próprio, segundo Brandão (2012). Essas competências foram caracterizadas por Fernandes (2018), como:

- **Técnicas:** conhecimento e habilidades por meio de educação formal ou não;
- **Comportamentais:** atitudes advindas da personalidade;
- **Gerenciais:** competências essenciais de um gestor e;
- **Organizacionais:** competências que ocasionam o diferencial competitivo da instituição.

De acordo com Dutra et. al. (2000), a gestão de pessoas por competências (GPPC) pode ser entendida como um modelo de gestão que tem como objetivo reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, agregando valor não somente às organizações, mas também valores sociais aos indivíduos.

Para Sakamoto et al. (2014), a GPPC é um modelo útil no âmbito dos Institutos Federais, capaz de auxiliar na identificação e desenvolvimento das competências dos servidores, visando a realização de atividades desempenhadas de modo mais eficaz, contribuindo para o melhor atendimento da sociedade e, conseqüentemente, para o fortalecimento da imagem institucional.

Brandão e Bahry (2005) propõem um modelo de gestão por competências que deve ser implementado em um processo contínuo, tendo seu início a partir da formulação da estratégia organizacional, passando pelas etapas de mapeamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, e, ao término do modelo tem-se a etapa de retribuição. O diagrama ilustrado na figura 2.1 apresenta as principais etapas do processo de implementação do modelo de gestão proposto.

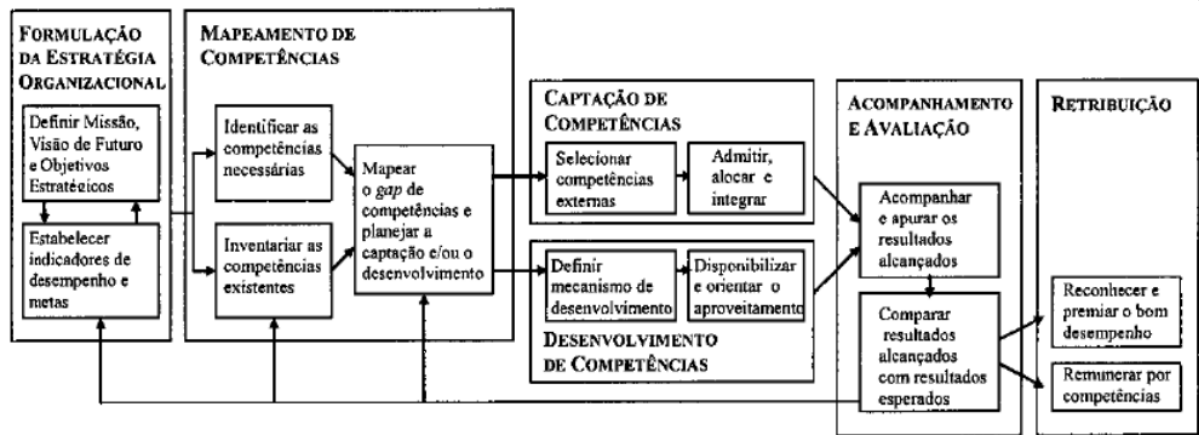


Figura 2.1 Modelo de gestão por competência.
Fonte: Brandão e Bahry (2005).

3.1 Mapeamento de competências

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência pode ser definida como um saber agir de maneira responsável e reconhecida que implica mobilizar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O mapeamento tem como objetivo identificar as competências necessárias para desenvolvimento de atividades na organização. Para essa identificação, podem ser utilizadas diversas técnicas e métodos de pesquisa. Brandão (2012) propõe que primeiro haja uma pesquisa documental, seguida de coleta de dados para que tais dados possam fundamentar uma análise documental. Todavia, também podem ser utilizados, ainda, outros métodos e outras técnicas como, por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação, como sugerem Brandão e Guimarães (2001).

3.2 Recrutamento e seleção por competências

O recrutamento e seleção com foco em competência é uma ferramenta primordial para promover a contratação de servidor público que atenda os requisitos do princípio da eficiência, e, conseqüentemente alcance os melhores resultados na prestação do serviço público.

A partir da identificação de uma necessidade de melhorias, o governo passa a discorrer em estratégias para melhorar a gestão de pessoas na administração pública, como na Constituição de 1988, a Lei 8112 de 1990 e o Decreto 5.707 de 2006. De acordo com Gemelli e Filippim (2010),

[...] Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, ocorreram grandes mudanças no setor público. Tais mudanças buscavam tornar as contratações mais

transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas. Nessa ocasião, foi apresentado a toda administração pública o concurso público, e a estabilidade no emprego foi introduzida na administração direta, ou seja, as contratações na área pública passaram a ser realizadas por meio de processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos (p. 167).

A seleção por competência, de acordo com Ribeiro (2009), é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa classificar o candidato que se enquadra melhor no perfil da empresa e, ainda, desempenhe com eficiência o cargo para o qual foi admitido.

Existem várias maneiras para obtenção de informações para compor um modelo de competência, entre elas podemos destacar: análise dos comportamentos apresentados por todos os colaboradores ou apenas daqueles considerados com melhor desempenho na área; análise de um conjunto de colaboradores que desempenhem a mesma função de forma eficaz; análise de um grupo de colaboradores, representante de áreas semelhantes e admitindo o emprego de modelos externos, com base em informações de outras empresas. Todavia, a escolha do modelo que deverá ser adotado em cada empresa/organização deverá se basear em função da disponibilidade de tempo, recursos financeiros, cultura da empresa e do método escolhido para a elaboração do mapeamento de competências (REBAGLIO, 2001).

Neste contexto, a criação de uma Matriz de Competências é importante, por exemplo, para a definição de perfis profissionais em processos seletivos, além de subsidiar a análise do desempenho do empregado, impactando a sua trajetória profissional. Na área de gestão da educação, a matriz possibilita identificar as necessidades individuais de capacitação dos empregados, assim como a elaboração de programas de desenvolvimento com foco no negócio da empresa.

No que diz respeito a Administração Pública, o Acórdão n. 3.023/2013 do Tribunal de Contas da União (TCU) determina que os órgãos da administração pública federal devem “fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurarem concorrência e transparência nos processos”.

3.3 Treinamento e desenvolvimento por competências

Segundo Trasatti e Costa (1999), treinar competências é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa. O desenvolvimento, por sua vez, passa a ser identificado com a ampliação de potencialidades.

Ainda, segundo os autores, treinar competências significa oferecer às pessoas

oportunidades de reflexão sobre seus objetivos profissionais, bem como sua contribuição para a empresa/organização.

A gestão de competências nas organizações públicas requer maior dinamismo, pois se depara com mudanças constantes das demandas dos cidadãos. Com isso, a busca por formas de atendê-las resulta numa busca de profissionais adequados a novas situações. Entretanto, o grande desafio dos órgãos públicos é alocar as pessoas nos lugares certos, onde elas realmente possam desenvolver capacidades para realizar as atividades ao qual estão sendo requeridas, uma vez que ao adentrarem por concurso público, não são consideradas as competências específicas para cada caso.

Ofertar serviços públicos com a qualidade requer uma força de trabalho devidamente qualificada e no setor público existe uma série restrições quando se trata da busca de profissionais ideais, pois os processos de recrutamento para adentrar ao órgão, por muitas vezes não levam em conta avaliação de comportamentos e atitudes.

Neste contexto, cabe à organização auxiliar seus colaboradores para que estes aprimorem suas principais competências e habilidades, a partir de investimentos em formação adequada, de maneira que estes apresentem melhor rendimento profissional, aumento da produtividade e possivelmente maior satisfação no trabalho. A capacitação deve se basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal.

3.4 Avaliação de desempenho por competências

No modelo de gestão de pessoas por competência, a avaliação do desempenho é uma ferramenta que possibilita a identificação das competências dos colaboradores que possuem, assim como aquelas que estes deverão desenvolver. Todavia, Gramigna (2002) destaca que avaliação por competência permite, além da mensuração das competências, a identificação da necessidade de intervenção de treinamento e desenvolvimento.

Nesta perspectiva, para Chiavenato (2014, p. 107), a avaliação do desempenho por competências trata-se de um processo dinâmico que:

[...] envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio pelo qual podem-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração de pessoas à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais.

Para tanto, após mapeadas as competências, que devem ser conceituais, técnicas e interpessoais, deve se compor um perfil profissional, delineando um peso para cada competência citada. E assim, uma avaliação ganha forma e os avaliadores passam a identificar os pontos fortes de cada empregado.

De acordo com Pires (2019), a avaliação periódica de desempenho pode ser feita a partir de diversos modelos, sendo que os mais conhecidos são: a autoavaliação, a avaliação promovida pela gerência, a avaliação pela equipe de trabalho e a avaliação 360 graus. No que diz respeito às técnicas adotadas na avaliação de desempenho, o Método das Escalas Gráficas, as Listas de Verificação, o Método da Escolha Forçada, o Método dos Incidentes Críticos e a Pesquisa de Campo são os mais difundidos. A autora evidencia, ainda, que cada organização deve optar pelo modelo e técnica de avaliação de desempenho mais adequado, admitindo suas particularidades, bem como adequando força de trabalho ao alcance de seus objetivos.

A avaliação de desempenho de competências é útil em todo tipo de organização, seja ela privada ou pública, visto a importância das informações que se obtém por meio dela, inclusive como forma de balizar decisões estratégicas. A importância das avaliações de desempenho em órgãos públicos é ratificada pela literatura de Bergue (2010) que cita que a avaliação de desempenho individual deve ser conduzida de forma a verificar sua efetiva participação na consecução dos objetivos institucionais.

Cabe ao Poder Público tecer parâmetros para avaliação no acompanhamento periódico de seus servidores. Neste contexto, podemos mencionar a criação do Projeto de Lei Complementar nº 248, do ano de 1998 (PLC 248) e o Projeto de Lei Complementar nº 116, do ano de 2017 (PLC 116), que ainda tramitam no plenário da Câmara dos Deputados e possuem como ementa a disciplina e perda de cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável.

Sendo assim, a adoção de uma avaliação de desempenho possibilita que a instituição tenha clareza do que cada servidor lotado em cada área precisa saber fazer para que ele contribua para o alcance dos objetivos dela.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza do estudo, o trabalho se enquadra na terminologia denominada de pesquisa documental. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios,

documentos oficiais, cartas etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Para definição dos documentos utilizados como documentos estratégicos para o desenvolvimento deste estudo, foram utilizados os documentos disponibilizados no site da instituição, como a Lei nº 11.892/2008, Estatuto/2009, Regimento Geral /2010, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017 e Relatórios de Gestão/2017.

Para Cooper e Schindler (2003), uma boa pesquisa gera dados confiáveis para a tomada de decisão gerencial seguindo os padrões do método científico e possuindo as seguintes características:

- propósito claramente definido
 - processo de pesquisa detalhado
 - planejamento de pesquisa completa
 - altos padrões éticos aplicados
 - limitações reveladas francamente
 - análise adequada às necessidades do tomador de decisões
 - resultados apresentados de forma não-ambígua
 - conclusões justificadas
- experiência refletida do pesquisador

No que se refere ao método e técnica aplicados, a pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, uma vez que o processo de análise é descritivo, de observação e indutivo (NASCIMENTO E SOUZA, 2015). Os objetivos do trabalho são classificados como descritivos e exploratórios e no tocante aos procedimentos de pesquisa empregados, a pesquisa se classifica como documental e bibliográfica.

5 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A partir dos documentos Regimento Geral e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), identificou-se que o IFSC atua com uma coordenadoria de gestão de pessoas, denominada CGP em cada campus e na Reitoria como Diretoria de gestão de pessoas (DGP). Isso reflete a preocupação em manter acompanhamento e assistência à todos os servidores, independentemente de onde estes atuam. Identifica-se também que seus processos relacionados à área de gestão de pessoas estão de acordo com a literatura. São processos que envolvem desempenho e desenvolvimento dos servidores.

No ano de 2017, quando o IFSC iniciou os estudos para implantação do modelo de gestão por competências, 1.735 servidores (69% do total) tiveram algum tipo de avaliação de necessidade de capacitação realizada. Desde então, a instituição promove eventos para a capacitação dos seus servidores com o intuito de reduzir o número de servidores que não possuem as competências necessárias para suas respectivas funções.

A partir da pesquisa dos documentos disponibilizados pela instituição como Estatuto, Regimento Geral e PDI, pode-se constatar que existe um detalhamento das competências das inúmeras funções dentro da instituição. No Relatório de Gestão 2017, instrumento que apresenta política de capacitação, treinamento de pessoal e mapeamento de competências entre outros resultados gerais relacionados às rotinas da área, não foi identificado um documento norteador para Gestão de Pessoas e por esse motivo, acredita-se que seria de grande importância a criação deste, de forma detalhada.

Ter as competências dos servidores detalhadas e bem definidas é indispensável para um bom planejamento e acompanhamento da execução. Além disso, é importante para que as necessidades institucionais e dos seus servidores sejam atendidas. Segundo Bergue (2010), que cita os três estágios da evolução da gestão de pessoas como sendo Administração de Pessoal, Recursos Humanos e Gestão estratégica de Pessoas, pode-se identificar que, através dos documentos norteadores do IFSC, a Instituição ainda encontra-se defasada em relação às organizações do setor privado.

Observa-se que a legislação e os meios de recrutamento ainda são impeditivos quando trata-se de competências, domínios e habilidades que um servidor público deve apresentar para candidatar-se ao cargo, mas para isso é eminente que a Instituição deva identificar, mapear e avaliar as competências de cada servidor, confirmando o que diz Ayres e Silva (2013), que cada organização tem suas peculiaridades, cultura, estrutura e estratégia distinguindo-se das demais e exigindo um rol de competências atualizado e adequado às suas necessidades.

O IFSC apresenta duas metodologias para avaliação dos servidores. Uma trata-se da avaliação de competências, chamada de Questionário de Necessidades de Capacitação, baseadas em um conjunto de perguntas que possam indicar quais as maiores necessidades de capacitação de acordo com as competências mapeadas para seu setor ou área de atuação. Esse tipo de avaliação consiste em autoavaliação somada à avaliação do seu gestor, gerando nota “média”. O resultado nesta nota identifica se há necessidade de capacitação do servidor. Não é anual e não tem frequência pré-determinada. A este tipo de avaliação cabe apenas identificar necessidades de elaboração de promoção de capacitação aos servidores. Após o preenchimento

do questionário de avaliação pelos servidores, a Instituição faz um cálculo de lacuna de competências, tendo por base a necessidade de capacitação apontada por cada servidor e o grau de importância da competência para a instituição. Assim, o resultado desse cálculo servirá para a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) elaborar o Plano Anual de Capacitação dos servidores.

O outro método de avaliação, chamado de Avaliação de Desempenho está descrito na Resolução 008/2019/CDP, que regulamenta a avaliação de desempenho dos servidores estáveis e em estágio probatório do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, com objetivo geral de aferir de maneira criteriosa o desempenho dos Servidores do IFSC. Essa avaliação é anual e ocorre conforme data predefinida pela Instituição e está em acordo com a Lei 11.784/2008 que instituiu a sistemática de avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional, com o objetivo de promover a melhoria dos serviços públicos. No IFSC, as regras e critérios abrangem a Avaliação de Desempenho de Estáveis e dos servidores em Estágio Probatório. As avaliações de desempenho são de responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP)

Segundo o Art. 2º da Resolução 008/2019/CDP, são objetivos específicos da Avaliação de Desempenho do IFSC:

- I - Analisar a contribuição de cada servidor na execução dos objetivos do seu setor, assim como das metas contidos no Planejamento Estratégico do IFSC;
- II - Identificar potencialidades e dificuldades profissionais dos servidores;
- III - Promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade;
- IV - Subsidiar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde e qualidade de vida no trabalho;
- V - Promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores;
- VI - Diagnosticar os aspectos relacionados às condições de trabalho coletivo e individual que facilitam ou dificultam o desempenho dos servidores, visando ao aprimoramento dos recursos pessoais e materiais e à superação das dificuldades encontradas;
- VII - Obter subsídios para elaboração de planos de ação, buscando aperfeiçoar o desempenho dos servidores diagnosticados como abaixo da expectativa;
- VIII - Aferir o mérito para Progressão/Promoção Funcional dos professores e para Progressão por Mérito Profissional dos servidores técnico-administrativos em educação;
- IX - Subsidiar a elaboração do Plano Anual de Capacitação, identificando as necessidades de capacitação dos servidores;
- X - Exclusivamente para servidores em Estágio Probatório, determinar as regras e critérios para a efetivação ou não no cargo dos servidores nomeados para cargo efetivo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina;

Neste tipo de avaliação, o gestor atribui notas ao servidor nos quesitos assiduidade,

disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Portanto, esta avaliação consiste em avaliar suas aptidões em determinadas circunstâncias, porém não há conexão com as competências requeridas. Ainda na Resolução 008/2019/CDP podemos identificar de que forma é feito a obtenção do resultado da avaliação. Este se dá por meio de uma média obtida pela soma de duas ou mais notas: sendo uma da própria autoavaliação do servidor, outra do seu superior hierárquico e nos casos de professores, uma nota também dos alunos:

Art. 14. O Técnico Administrativo em Educação fará sua autoavaliação e será avaliado pelo superior hierárquico, sendo a autoavaliação equivalente a 40% da nota e a avaliação do superior hierárquico equivalente a 60% da nota. Art. 15. O Professor fará sua autoavaliação, será avaliado pelos estudantes e pelo superior hierárquico, sendo a média da autoavaliação e da avaliação dos estudantes equivalente a 40% da nota e a avaliação do superior hierárquico equivalente a 60% da nota. Art. 16. O servidor (professor ou técnico administrativo em educação) que ocupa cargo de direção ou função gratificada, fará sua autoavaliação, será avaliado pelos seus subordinados e pelo superior hierárquico, sendo a média da autoavaliação e da avaliação dos subordinados equivalente a 40% da nota e a avaliação do superior hierárquico equivalente a 60% da nota. Parágrafo Único: Caso o servidor ocupante de cargo de direção ou função gratificada não tenha subordinados diretos deve-se utilizar a mesma regra aplicada para servidores não ocupantes desses cargos.

Diante dos documentos e relatórios analisados, identifica-se uma lacuna entre as competências requeridas e a aplicação delas no dia a dia. O IFSC promove uma avaliação por meio de questionário de competências, sem periodicidade e outra avaliação de desempenho anual. Ao confrontar as duas metodologias é possível afirmar que elas não convergem, pois são analisadas com objetivos distintos, sendo uma para identificar necessidades de planos de capacitação e outra para avaliar a atividade do servidor. Ou seja, o servidor não é avaliado se suas competências têm aplicabilidade nas atividades diárias e no seu desempenho. Além disso, quando avaliados anualmente, os resultados não são utilizados para correções e planejamento de reabilitação desse servidor que não atendeu as expectativas da instituição.

É preciso considerar a possibilidade de elaboração de um modelo de avaliação mais completo que contemple diversas expectativas institucionais, como o modelo 360 graus que, para Chiavenato (2014), implica o desenvolvimento da avaliação que contemple todos os elementos (competências e desempenho), sendo, portanto, mais eficaz do que o praticado no IFSC.

Hoje, as entidades públicas têm caminhado em busca de melhores práticas de gestão de desempenho, aproximando-se das praticadas no mercado privado com base nos conceitos da “*New Public Management*”, movimento que defende aplicação de conhecimentos gerais típicos do privado no setor público, objetivando maior eficiência e melhorias de resultados

(Bergue,2010).

Assim, o modelo de avaliação de desempenho deve ser aplicado de forma clara e objetiva, para tanto deve seguir um Plano de trabalho do servidor, identificando quais competências requeridas e seu desempenho atrelado às atividades desenvolvidas. A gestão de competências deve ser ferramenta balizadora, de forma que possibilitem melhorias no setor público. Uma ferramenta que faça avaliação unificada periódica das competências e desempenho dos servidores vai ao encontro das necessidades da Instituição, pois possibilita entregar à sociedade um serviço de qualidade, indo além das vantagens para a Instituição, mas também para os empregados, pois ao identificar as aptidões das pessoas, conhecendo as qualidades de cada servidor, proporciona novas possibilidades de crescimento pessoal, favorecendo o remanejamento de pessoal, alocando servidores em locais onde seu potencial será mais proveitoso.

Este artigo limitou-se em pesquisar as diretrizes da avaliação de desempenho aplicadas no IFSC. Além disso, vale ressaltar que os dados foram coletados entre Setembro de 2020 e Fevereiro de 2021, durante a pandemia do COVID-19, o que impossibilitou buscas presenciais e visitas *in loco* e por não ter a pretensão de ser conclusivo, entende-se oportuno a sua sequência em novos estudos visando discutir o formato do instrumento de avaliação, com a realização de entrevistas com servidores que participaram do processo avaliativo no papel de avaliadores e/ou avaliados a fim de ampliar a narrativa dos fatos, a possibilidade de enriquecer com outros pontos de vista.

6 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

A gestão por competências é considerada muito mais do que uma forma de administrar, ela deve servir para orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz a fim de atingir as suas metas e objetivos traçados.

Segundo Brandão (2012) a gestão por competências é um modelo que usa o conceito de competência para orientar de maneira mais concreta, a área de gestão de pessoas, identificar e desenvolver competências necessárias à construção dos objetivos organizacionais.

Entretanto, pôde ser observado que não é suficiente apenas identificar as competências técnicas, pois é necessário, também, diagnosticar de que maneira os servidores se posicionam em relação a elas, para que sejam desenvolvidas com qualidade e precisão. É necessário criar uma cultura voltada para o questionamento da forma de se trabalhar, pois somente assim será possível permitir que todos os servidores convirjam para a busca contínua de aprimoramento.

A falta de uma avaliação de desempenho aos servidores do IFSC atrelada as competências inviabiliza melhorias nos processos internos e desenvolvimento de talentos na Instituição. Com o uso de um instrumento de avaliação unificado, torna-se possível aperfeiçoar o modelo de gestão do desempenho das pessoas, indo além de uma medição para atingir os objetivos ou metas a elas atribuídas, mas convergindo para a qualificação do servidor.

Com a modernização do setor público e o crescimento das exigências legais amparadas na PNPD, será necessário um grande esforço do IFSC no sentido de implantar a avaliação de desempenho integrada à avaliação de competências como instrumento de avaliação da sua força de trabalho, aumentando por consequência a efetividade dos processos e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, estando em acordo com o próprio projeto de mapeamento implantado pelo IFSC em 2017, denominado Oficina de Mapeamento de Competências, que tem como objetivo obter qualidade do serviço prestado pela Instituição.

Sendo assim, analisamos que o IFSC poderia implantar um modelo de avaliação integrado de desempenho e competências que permita a instituição não apenas verificar se os servidores expressam no trabalho a detenção dos conhecimentos, mas principalmente habilidades e atitudes consideradas relevantes, e avaliá-los de forma contínua e precisa do ponto de vista de suas habilidades, a fim de atingir o objetivo ao qual se propôs quando iniciou o mapeamento de competências.

Após a realização de pesquisa bibliográfica sobre o tema, o artigo aponta a necessidade da criação de um documento balizador sobre Gestão de Pessoas na instituição, esse guia traria informações norteadores sobre competências, desempenho e avaliações.

Recomenda-se, ainda, que seja implantado um plano de ação aos servidores para corrigir os resultados não alinhados, orientando-os no processo de desenvolvimento profissional destes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho – analisar os métodos de Avaliação de Desempenho e Competências dos servidores do Instituto Federal de Santa Catarina e como este gerencia os resultados de seus servidores – foi alcançado. Pode-se concluir que a adoção do modelo de gestão por competências está inserida no Planejamento Estratégico do IFSC e que a instituição está de fato buscando os caminhos de gestão por competências.

Com relação aos documentos encontrados, não é possível garantir que estes documentos

estejam atualizados, pois alguns são datados de mais de três anos. O estudo limitou-se a atender os documentos apresentados pela própria instituição como norteadores e devido à Pandemia do COVID-19 excluímos visitas presenciais ao câmpus.

Outra questão significativa é que, devido ao tamanho da instituição e a quantidade de câmpus que compõe seu quadro, não foram analisadas a gestão de pessoas de cada câmpus. Portanto, podem ocorrer algumas diferenças de estrutura ou processos de um câmpus para outro, embora seja uma instituição que funciona em rede.

Diante da crescente modernização do setor público e das exigências legais amparadas na PNDP, será necessário um grande esforço do IFSC no sentido de melhor avaliação da sua força de trabalho, aumentando por consequência a efetividade dos processos administrativos e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Este estudo pode ser considerado um início para buscar aprimorar as avaliações de competências e desempenho na Instituição, mas não é possível avaliar a partir destes documentos analisados a perspectiva dos servidores sobre a gestão de pessoas, sugerindo-se como continuidade e possibilidade de estudos futuros o aprofundamento desta temática para que seja construída em conjunto uma avaliação que reflita a realidade e a efetiva necessidade da Instituição. Neste cenário de inúmeros desafios estimular, motivar e aproveitar o potencial criativo dos servidores poderá ser um valioso caminho para a construção do diferencial do IFSC.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competência em organizações públicas**. 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/268695-Gestao-de-pessoas-por-competencias-em-organizacoes-publicas.html>. Acesso em 22 out. 2020.

AYRES, S. M. P. M.; SILVA, A. B. **Sistema de capacitação baseado em competências - SCBC: uma contribuição para a teoria e prática da gestão por competências no âmbito das IFES**. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD, Brasília, DF, p. 1-16, 2013.

BERGUE, S. T. 2010. **Gestão de pessoas em organização Públicas**. 3ed. Editora da universidade de Caxias do Sul: Caixas do Sul, RS, Brasil.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v.56, n.2, p.179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho:

tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41, n.1. p. 08-15, jan/mar, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

BRANTES, C. D. A. A. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o decreto 5707/2006**. 2012. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2012.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei Complementar nº 248 de 1998**. Brasília: Senado, 1998. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichade tramitacao?idProposicao=21616>. Acesso em: 23 mar. 2021.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 mar. 2021.

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: 06 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 23 mar. 2021.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 23 mar. 2021.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938**. Organiza o departamento administrativo do serviço público, reorganiza as comissões de eficiência dos ministérios e dá outras providências. Brasília, 1938. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0579.htm. Acesso em: 23 mar 2021.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 5.937, de 28 de outubro de 1943**. Cria, junto ao Departamento Administrativo do Serviço Público, o Conselho de Administração de Pessoal. Rio de Janeiro, RJ: 1943. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei5937-28-outubro-1943-415998-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 23 mar. 2021.

BRASIL. **Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 23 mar. 2021.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei Complementar nº 116 de 2017**. Brasília: Senado, 2017. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/diarios/ver/20943?sequencia=1000>. Acesso em: 23 mar. 2021.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul/set, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03.pdf>. Acesso em 06 set. 2020.

CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A. P.; BORBA, E. L.; MARTINS, P. L. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. 2014. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ed. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7a ed. São Paulo: Bookman, 2003.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, jan./mar. 2000.

FERNANDES, K. R. **Avaliação de Desempenho por Competências: o que é e como fazer?** [2018]. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/avaliacao-de-desempenho-por-competencias/>. Acesso em: 22 set 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, v. 9, n.1-2, p. 153-180, 2010.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017**. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/185204/relatorio_gestao_2017.pdf/1ab49ed5-8771-

1fd0-3203-aab5225c5c6a. Acesso em: 20 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Site IF-SC**, 2018. Disponível em: www.ifsc.br. Acesso em: 23 fev. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Site IF-SC**, 2017. Disponível em: <https://linkdigital.ifsc.edu.br/2017/10/05/inicia-hoje-o-periodo-de-avaliacao-das-necessidades-de-capitacao-por-competencias/> Acesso em: 12 fev. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. Resolução 008/2019/CDP. Disponível em: http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/Resolu%C3%A7%C3%A3o_08.2019.pdf. Acesso em: 29 mai. 2021.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 1. ed. São Paulo: Qualitymark, 2005.

MARINI, C. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **Revista eletrônica sobre a reforma do estado**, n. 2, p. 1-15, 2005. Disponível em: <https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2013/06/5-gestao-pessoas.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2020.

NASCIMENTO, F. P. do; SOUSA, F. L. L. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Brasília: Thesaurus, 2015.

PIRES, A. L. R. **A avaliação de desempenho e a estabilidade no setor público: análise do projeto de Lei Complementar Nº 116 de 2017**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 09, Vol. 02, pp. 60-74. setembro de 2019. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/avaliacao-de-desempenho>. Acesso em: 20 mar. 2021.

RABAGLIO, I. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, M. A. **Psicologia e gestão de pessoas: Reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira)**. São Paulo: Vetor. 2019.

SAKAMOTO, C. A. C.; FERREIRA, B. F.; ZACHARIAS, C. G.; SILVA, J. C.; ALVES, P., RODRIGUES, H. G.; KAPPEL, L. B. As competências dos Assistentes em Administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 37, p. 53-79, 2014.

TRASATTI, S.R.; COSTA, M.I. **Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e organizações do terceiro milênio**. In: Nery, A.A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papyrus, 1999.

