

GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO: O CASO NO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE CAMPUS ITAPERUNA

Maycon Pires Rodrigues (UFF)

mayconpr1@hotmail.com

ailton da silva ferreira (UFF)

ailtonsilvaferreira@yahoo.com.br

Amagdala Catarina Mancor de Oliveira (UFF)

magmansor@hotmail.com

Denise Cristina de Oliveira Nascimento (UCAM CAMPOS)

denise_cristin@yahoo.com.br



Este artigo tem por objetivo apresentar um estudo do modelo de Gestão por competência no setor público, verificando a aplicação deste modelo, mediante pesquisa realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense campus Itaperuna. Foi realizada pesquisa bibliográfica para levantamento de conceitos relacionados ao tema, como: competências, gestão por competência, mapeamento de competência e avaliação de desempenho. A pesquisa para o desenvolvimento do estudo partiu do mapeamento das competências do cargo de Técnico-administrativos em Educação, expressas no formulário de Avaliação de desempenho utilizado pelo Instituto. Este formulário serviu de base para o questionário, aplicado a 20 servidores. Os resultados foram tabulados e os gráficos buscam responder a questões: Como o conceito de competência está sendo aplicado pelos servidores no Instituto. A conclusão do estudo foi que no IFF a gestão por competência é tratada com atenção e assimilada pelos servidores, como resultado do entendimento que as pessoas são responsáveis pelo sucesso da execução das estratégias das organizações e alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chaves: Competências, servidor público, IFF

1. Introdução

Com o passar dos anos o serviço público vem sofrendo alterações, e tratando com mais atenção o processo de desenvolvimento do capital humano, pois estes são responsáveis pelo sucesso da execução das estratégias das organizações, podendo ser considerado um dos maiores ativos, é importante para as instituições administrarem seu pessoal de maneira a agregar valor tanto para ela quanto para o indivíduo.

A gestão por competências contribui de forma importante para que o serviço público encare o desafio de, através de uma política sólida de gestão de pessoas, serem mais inovadoras e capazes de desenvolver sua força de trabalho e as diretrizes gerais da organização (PIRES, 2005).

Fazer gestão por competências, segundo estudiosos e profissionais da área de Recursos Humanos, é conduzir os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização expressos em sua Missão, Visão e Valores. (LEME apud DUARTE, 2009).

O estudo busca responder a questões chave. Como o conceito de competência está sendo aplicado pelos servidores no Instituto? Como o Instituto Federal Fluminense trata o tema Gestão por Competência?

Este artigo tem por objetivo realizar um estudo da aplicabilidade da Gestão por competência no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense situado em Itaperuna/RJ, através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, a respeito de competências, gestão por competência, mapeamento de competência e avaliação de desempenho e mostrando a importância de se conciliar os interesses profissionais individuais dos servidores com as necessidades institucionais.

Isto posto, serão analisados à posteriori os conceitos inerentes a gestão por competências e o IFF – Instituto Federal Fluminense, bem como a metodologia utilizada para analisar a empresa caracterizada como estudo de caso, permeando ainda o estudo de caso e as considerações finais.

2. Competências

Atualmente, ter competência é essencial no mercado de trabalho para que o funcionário possa ter sucesso e reconhecimento profissional (AMARAL, 2008).

Segundo CARVALHO et al (2009), “competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”. O autor complementa que competência pode ser compreendida como:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável das atividades de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (DUTRA et al. apud CARVALHO et al. 2009, p. 20).

Dada à riqueza de tais conceitos, alguns autores procuram aprofundá-los melhor através da explicação de algumas palavras chaves, quais sejam: conhecimento, habilidade e atitude.

Bitencourt e Barbosa apud Duarte (2009) definem que o saber refere-se ao Conhecimento que implica nos questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho; é o que se deve fazer para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído. Santos (2006) acrescenta ainda que o conhecimento é adquirido no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc.

Já a habilidade de acordo com Bitencourt e Barbosa apud Duarte (2009) é o saber fazer. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho, estando orientadas para a aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos armazenados na memória no dia a dia de forma prática e produtiva (LOPES, 2007).

Quanto a atitude Lopes (2007) define como o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar nossas habilidades e conhecimentos. É a predisposição que influencia na nossa conduta frente às pessoas e as situações. A atitude busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Destacando que “deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades”. (BITENCOURT e BARBOSA, apud DUARTE, 2009).

Todos esses conceitos, funcionando de forma harmônica, levam à própria essência da competência que vai além do simples conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como posicionamento do profissional em determinadas situações, em termos conduta e realização através da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Assim os indivíduos mais competentes são chamados a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Em decorrência disso o desenvolvimento de um indivíduo dentro da organização pode ser observado pela sua capacidade de adquirir e realizar atribuições e responsabilidades de maior complexidade, agregando mais valor à organização (ZARIFIAN apud AMARAL, 2008).

3. Gestão por Competências

A gestão de competências é um tema relativamente novo no Brasil. Mas é crescente a discussão sobre ele. A gestão de competências vem atingindo status de componente fundamental da gestão de pessoas no interior das organizações, exigindo atenção em características individuais, como personalidade e motivação, que influenciam decisivamente nos processos de desenvolvimento organizacional e implicam uma diversidade complexa e de difícil gerenciamento nas esferas tanto institucional, como coletiva e individual (PAIVA, 2008).

Já Dutra apud Duarte *et al.* (2009, p. 04) traz que a gestão de pessoas por competências “é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agreguem valor à organização e ao indivíduo”. Carbone (2005) acrescenta que a gestão por competência propõe-se “a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias a consecução dos objetivos estratégicos da organização”.

Esse modelo de gestão tem o objetivo de buscar a excelência na gestão de pessoas. Permite tratar as competências de forma mais objetiva e mensurável, possibilitando um gerenciamento mais imparcial, para que se possa acompanhar as necessidades e o desenvolvimento dos servidores. (OLIVEIRA, 2005)

Essas iniciativas de gerenciamento, juntamente ao setor de Gestão de Pessoas, ajudam os funcionários a descobrir quais são seus interesses de realização, proporcionando, também, as condições necessárias para que o trabalho seja executado em consonância com esses interesses. E ainda permitir à pessoa desenvolver-se por si mesma para entregar o que lhe é demandado pela organização (OLIVEIRA, 2005). Logo, a gestão por competência tem o seguinte papel:

É difícil avaliar o desempenho das pessoas em seus cargos. Mas a avaliação de desempenho busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos (PEIXER, 2008).

Os cargos de técnicos administrativos em Educação possuem atribuições bastante variadas podendo o servidor atuar nas mais diversas áreas. No edital N° 37 de 17 de agosto de 2010 do concurso de Assistente em Administração do 2º semestre de 2010, trazia as seguintes atribuições:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços de áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (IFF, 2011).

A avaliação de desempenho tem a finalidade de garantir que o trabalho desenvolvido por cada um dos colaboradores que fazem parte da organização, esteja de acordo com o que a organização deseja em termos de alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO ,2001).

5. Metodologia

Nesta etapa do trabalho é realizado o estudo de caso junto ao Instituto Federal, efetua-se a aplicação prática da fundamentação teórica até então estudada, com o intuito de obter informações importantes e relevantes para o gerenciamento de competências dos colaboradores.

Foi elaborado um questionário direcionado a um grupo de servidores pertencentes ao quadro dos servidores Técnico-administrativos em Educação do IFF campus Itaperuna, verificando as habilidades, atitudes e competências destes servidores em relação ao trabalho que eles estão exercendo.

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxonomia proposta por Vergara (2009) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória, explicativa, e descritiva. Exploratória porque, o tema gestão por competências, já esteja difundido em países desenvolvidos, no Brasil ainda há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Explicativa, pois visa esclarecer fatores que contribuam para o processo decisório nos investimentos dos brasileiros. E descritiva, por contemplar variáveis da psicologia no comportamento e motivação humana.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e documental, pois estará fundamentada em um estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público em geral publicado em livros e artigos, com uma investigação sobre os assuntos.

A metodologia utilizada para desenvolver o estudo foi uma pesquisa quantitativa descritiva, com ênfase nos procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, documental e inclusive de

levantamento, pois além das informações provenientes de livros, revistas, documentos impressos, entre outros, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário direcionado para os servidores Técnico-administrativos em Educação do Instituto. Com relação a natureza foi uma pesquisa aplicada, já que o estudo tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. (GUBIANI *et al.*, 2010)

A população para a pesquisa é de 37 servidores Técnico-administrativos em Educação que compõe o quadro de servidores do IFF em Itaperuna/ RJ e desses serão entrevistados 20 servidores.

Para esta pesquisa os sujeitos que responderão ao questionário, serão os servidores Técnico-administrativos em Educação que compõe o quadro de servidores administrativos do IFF *campus* Itaperuna/ RJ.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário contendo 11 questões, para uma amostra de 20 servidores escolhidos aleatoriamente.

Nesta etapa inicia a aplicação do questionário, formado por 11 questões, com o objetivo de coletar os dados necessários para identificar os fatores de desempenho do servidor na instituição, bem como relacionar as competências da organização e do servidor, em uma amostra dos servidores coletada nos 03 turnos de funcionamento do instituto.

Os dados coletados são transformados em números que, após análise, geram respostas que podem representar todo o universo de clientes.

6. A empresa

O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE é uma instituição ensino que faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

É um dos 38 Institutos Federais, criados em dezembro de 2008, pelo Governo Federal, a partir dos CEFETs, escolas técnicas e agrotécnicas federais. A Reitoria do IFF está situada em Campos dos Goytacazes- RJ e possui outros 07 campi (Bom Jesus do Itabapoana, Cabo Frio, Centro, Itaperuna, Guarus, Macaé e Quissamã) e 02 Núcleos avançados em Cambuci e São João da Barra, como pode ser observado na figura 1.

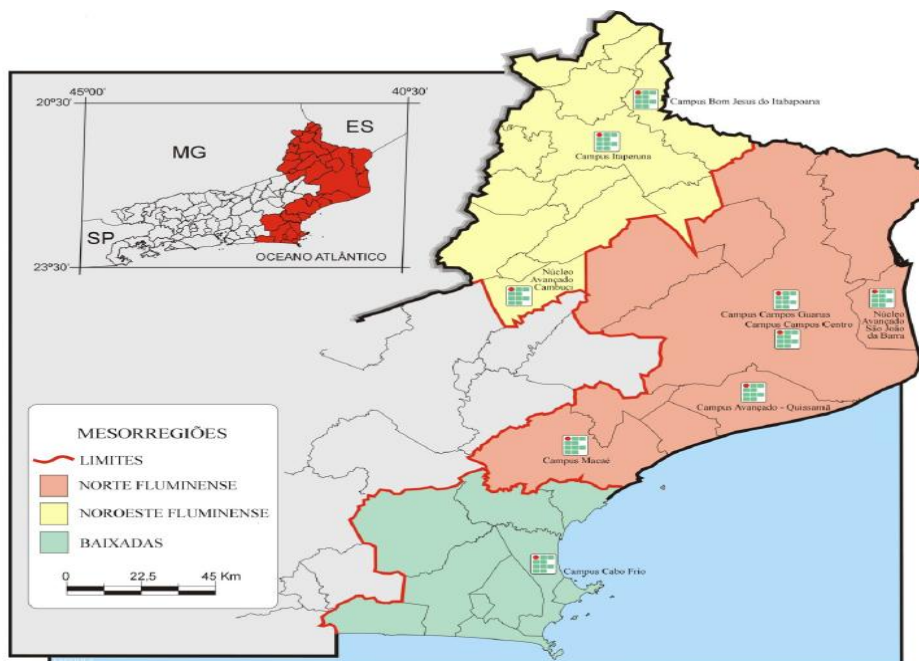


Figura 1 – Mapa dos Campi e dos Núcleos Avançados do Instituto Federal Fluminense.
 Fonte: PDI 2010-2014.

O campus Itaperuna, local onde o estudo foi desenvolvido, teve sua criação através do Governo Federal e em parceria com o Governo Municipal, iniciando suas atividades no dia 23 de março de 2009 com o ingresso de 200 alunos matriculados nos cursos Técnicos de Eletrotécnica Regular, Eletrotécnica Proeja e Guia de turismo. Os cursos foram escolhidos pela comunidade por meio de audiências públicas. Para o ano de 2010 foram ofertados os cursos Técnicos de Eletromecânica e Informática, em 2011 é ofertado além dos demais o curso de Turismo (PDI, 2010-2014)

O campus já possui uma grandiosa estrutura, mas passa por constantes melhorias a fim proporcionar a comunidade escolar qualidade no ensino, de modo a atender as necessidades da população.

O IFF campus Itaperuna apresenta seu organograma estruturado por Coordenações e Direções, como descrito na figura 2:

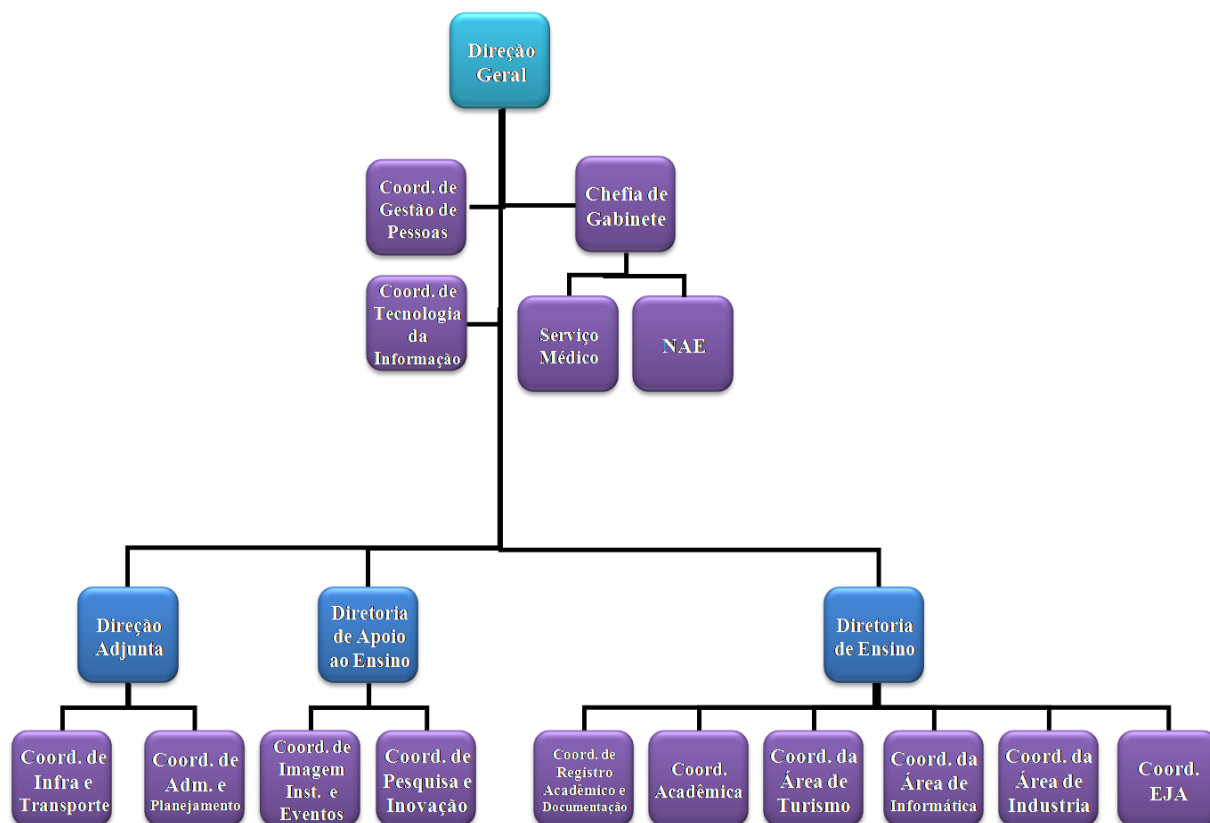


Figura. 2 – organograma estruturado do IFF campus Itaperuna. Fonte: Instituto Federal Fluminense (2011).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, o IF Fluminense, cuja missão é formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica (IFF, 2011).

7. O estudo de sobre a gestão de competências no IFF de Itaperuna

O IFF expressa de várias formas a atenção com o desenvolvimento de seus servidores, como pode ser observado em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e na Lei nº 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. O PDI traz que:

O primeiro instrumento é a avaliação de estágio probatório em que ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 36 meses, passando por avaliações a cada 10 meses. Durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V- responsabilidade.

Logo, estas são algumas competências que o servidor deve possuir para ter um bom desempenho e alcançar sua estabilidade. No formulário de preenchimento do Instituto esses 05 fatores são auferidos de forma bem detalhada.

Os servidores enquadrados no Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do IFF tem seu desempenho auferido em três esferas com formulários distintos, que são: Auto Avaliação do Servidor, Avaliação do Servidor pela Equipe e Parecer Final (dado pela chefia imediata do servidor). Assim temos transparência na avaliação já que temos a visão do servidor, da equipe de trabalho e a leitura final do quadro do servidor pelo superior imediato dele.

São 05 valores com pontuação 2, 4, 6, 8 e 10 que mensuram o desempenho do servidor através de competências /habilidades / atitudes.

A equipe de trabalho do servidor que está sendo avaliado preenche o mesmo formulário a respeito do servidor em questão. Assim, a chefia imediata pode dar seu parecer final a partir do comparativo das duas avaliações. De acordo com o anexo B.

O primeiro passo para o desenvolvimento do trabalho, foi identificar as competências exigidas ao cargo de Técnico-administrativos em Educação, expressas nos formulários de Avaliação de desempenho. Estes formulários são base para este estudo, a partir deles será realizado um questionário, que será analisado através de gráficos, possibilitando fazer as considerações necessárias e observar como o conceito de competência está sendo aplicado pelos servidores no Instituto.

A pesquisa de campo ocorreu através de um questionário, como mostra o anexo C, aplicado no IFF campus Itaperuna nos dias 10 e 11 de novembro, nos 03 turnos de funcionamento do instituto, sendo respondido por 20 servidores que pertencem ao quadro de servidores Técnico-Administrativos em Educação.

Os dados foram tabulados e geraram-se gráficos em pizza para a análise dos resultados, que vem a seguir.

A pesquisa leva em conta o conceito de Gestão por Competência de Carbone (2005) que explica que a gestão por competência propõe-se “a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias a consecução dos objetivos estratégicos da organização”. As perguntas da pesquisa buscam obter informações sobre:

- Os três pontos principais da gestão por competência:
 - conhecimento, nas figuras 4, 5, 6 e 7.;
 - habilidade, na figura 8;
 - atitude, na figura 9;

SANTOS (2006) explica que o conhecimento é adquirido no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc.

Assim a figura 4, buscou verificar como está o conhecimento do servidor, conhecimento esse que compõe as competências humanas dos indivíduos e pode ser verificado através da observação do nível de formação dos servidores.

Os resultados apontam que 45% dos servidores estão cursando o Ensino Superior, 25% já concluíram a Graduação, 20% dos servidores possuem especialização – Lato Sensu, Pós graduação Stricto sensu e Ensino Médio 5% cada. Considerando que o campus tem pouco mais de 02 anos, observasse que a grande maioria dos servidores está se preocupando em desenvolver suas competências humanas.

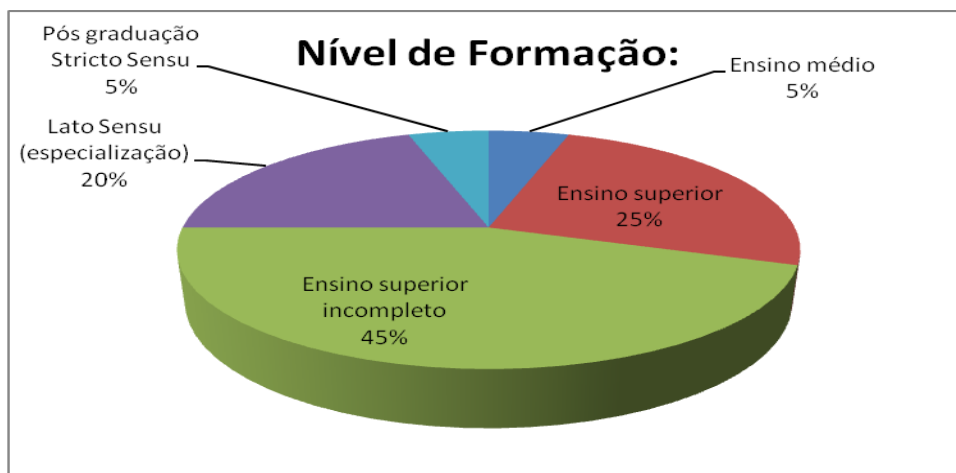


Figura 4 – Nível de formação. Fonte: Própria

A figura 5, abaixo, mostrou-se dividida com 50% dos participantes da pesquisa dizendo que tem buscado cursos que agreguem conhecimento a seu cargo pra melhorar sua atuação profissional e outros 50% dizendo que não tem buscado.

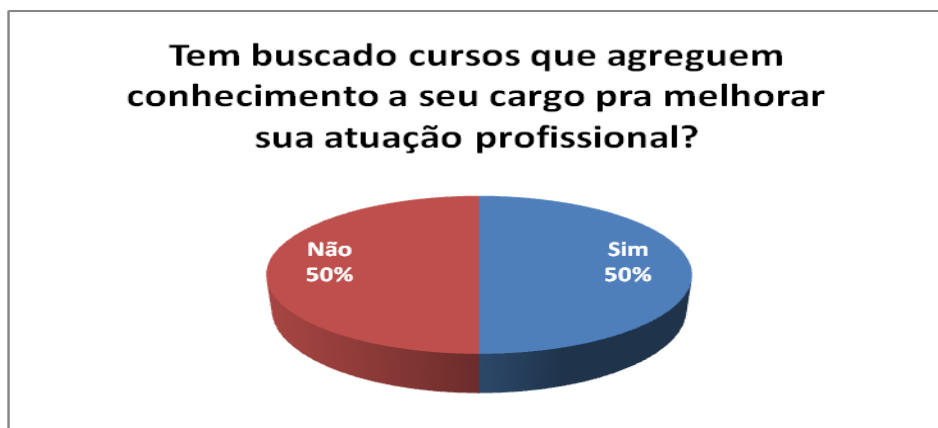


Figura 5 – busca de cursos que agreguem conhecimento ao cargo para melhorar a atuação profissional. Fonte: Própria

Dos 50% que tem buscado cursos, na figura 6, que vem abaixo, traz que a maioria, 60%, tem feito cursos com relação direta com sua área de atuação no instituto.

Isso mostra que os servidores estão buscando alinhar seus interesses pessoais com os da organização, e isso é o que propõe a Gestão por Competência, como mostra Carbone (2005) “a gestão por competência propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais[...].”

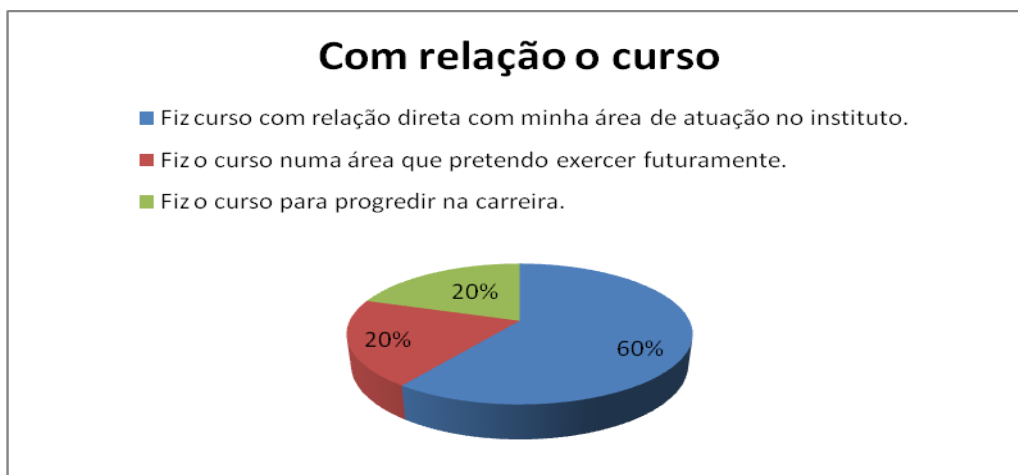


Figura 6 – Sobre o curso. Fonte: Própria

Os demais 50%, como mostra a figura 7, que vem a seguir, não estão buscando cursos, sendo que 70% deles porque não encontram cursos em sua área.

Cabe então ao IFF promover os cursos para que o servidor possa se aprimorar. Dutra et al apud Carvalho et al (2009) em sua conceituação sobre competência termina falando a respeito disso.

“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável das atividades de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”

Segundo o autor as competências podem ser melhoradas por meio de treinamento e desenvolvimento. Logo promover cursos aos servidores irá aumentar o desempenho de todos e ajudará no alcance dos objetivos institucionais.



Figura 7 – Motivos para não buscar cursos. Fonte: Própria

A figura 8, a seguir, mostra que 45%, dos servidores, disseram que suas funções agregam conhecimento, 40% que os incentivam e somente 15% encaram suas funções como funções que os limitam.

Esta questão aponta que grande parte dos servidores ocupam funções em que podem desenvolver suas habilidades. Lopes (2007) explica que as habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho, estando orientadas para a aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos armazenados na memória no dia a dia de forma prática e produtiva.

Atuando numa função que incentiva e agrega conhecimento suas habilidades podem garantir a aplicação produtiva do conhecimento.

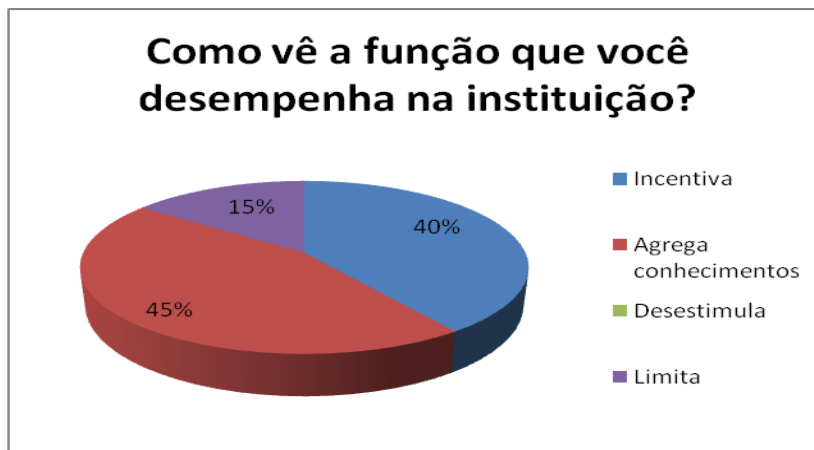


Figura 8 – função que se desempenha na instituição. Fonte: Própria

Na figura 9, que segue abaixo, buscou-se verificar a atitude dos servidores, já que é através da atitude que é possível empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades. Como explicado abaixo:

Lopes (2007) define como o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar nossas habilidades e conhecimentos. É a predisposição que influencia na nossa conduta frente às pessoas e as situações. A atitude busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Destacando que “deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades”. (BITENCOURT e BARBOSA, apud DUARTE, 2009).

E assim 85% dos servidores tem a atitude de envolver-se com questões de interesse do instituto, o que mostra foco e alinhamento de interesses.

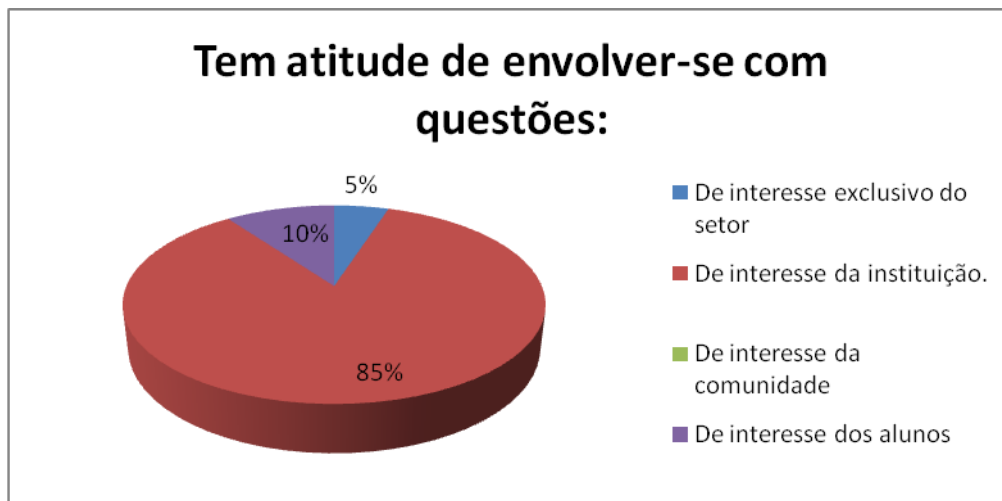


Figura 9 – Atitudes do Servidor. Fonte: Própria

8. Considerações Finais

A pesquisa buscou analisar como o conceito de competência está sendo aplicado pelos servidores no Instituto e como o Instituto Federal Fluminense trata o tema Gestão por Competência. Quanto ao conhecimento o estudo mostrou que a grande maioria dos servidores está se preocupando em desenvolver o conhecimento, através do nível de escolaridade e da busca de cursos relacionados à função que exercem no Instituto. Quanto às habilidades, os servidores têm plenas condições de aplicar de forma produtiva o conhecimento adquirido já que a grande maioria respondeu estar atuando numa função que os incentiva e agrega conhecimento. Já nas atitudes, o resultado foi que os servidores tem a atitude de envolver-se com questões de interesse do instituto, o que mostra alinhamento dos interesses pessoais com os organizacionais. Os servidores mostram que sabem quais são as metas de seus setores, seu papel no instituto e que os objetivos organizacionais estão sendo alcançados. A pesquisa mostra que a Gestão por Competência no IFF começa na alocação correta de servidores e vai até a capacitação do servidor para exercer seu cargo. A pesquisa mostra alto nível de satisfação do servidor no exercício da sua função e o alinhamento de interesses pessoais e objetivos organizacionais, que é o objetivo principal da Gestão por Competência.

Por fim, no IFF a gestão por competência é tratada com atenção e assimilada pelos servidores, isso é resultado do entendimento que as pessoas são responsáveis pelo sucesso da execução das estratégias das organizações e do alcance dos objetivos organizacionais.

A conclusão da pesquisa mostrou a forma positiva com que o IFF campus Itaperuna trata a gestão por competência, possuindo servidores satisfeitos com a função que exercem e se desenvolvendo na carreira. Mas a pesquisa também apontou um pequeno, mas importante percentual de servidores que tem interesse em realizar cursos em sua área de atuação, mas não encontram cursos disponíveis e ainda há servidores entendendo que o Instituto não capacita seu servidor para exercer sua função. Sendo assim, como proposta de trabalhos futuros, a pesquisa aponta para o desenvolvimento de planos de capacitação específicos para os servidores em suas áreas de atuação e que proporcionem o desenvolvimento da instituição em parceria com os interesses do servidor.

Referências

AMARAL, R. M. do. *GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.* Trabalho Oral. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2008.

BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. de A. *GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2001. São Paulo/SP.

CARBONE, P. P. *Gestão por competências e Gestão do Conhecimento* / Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 172p.

CARVALHO, A. I. de [et al.]. *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*– ENAP Brasília, 2009.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* / Idalberto Chiavenato. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUARTE, M. *A Gestão por Competências como Ferramenta para o Desenvolvimento dos Servidores Técnico Administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins.* 2009.20 p. APGS, Viçosa – MG.

IFF (Instituto Federal Fluminense). Título: *Histórico.* Disponível em: <<http://www.iff.edu.br/institucional/historico/?searchterm=None>>. Data de acesso: 08/11/2011.

LOPES, C. P. C. *Gestão por Competência como Ferramenta para um RH Estratégico.* Disponível em: <http://www.libertas.com.br/site/baselopes.cristiane.paiva> .2007. Acesso em: 03/10/2011

OLIVEIRA, A. G. F. de. *Gestão de Pessoas por Competência: gerenciamento e capacitação do servidor público.* Trabalho (Pós-Graduação) em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro-RJ, 2005.p.25.

PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) 2010-2014. Disponível em: [http://www.iff.edu.br/institucional/PDI%20-%202010 2014.pdf/view?searchterm=PDI 2010-2014.](http://www.iff.edu.br/institucional/PDI%20-%202010%202014.pdf/view?searchterm=PDI%202010-2014) / Instituto Federal Fluminense. Campos dos Goytacazes (RJ): Essentia Editora, 2011. Acesso em 22/09/2011.

PCCTAE (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação). **Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 08/09/2011.

PEIXER, É. *AValiação de DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO.* Universidade do Sul de Santa Catarina Unisul Virtual – Setembro/2008. Disponível em: http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Elcio_Peixer__Jussara_Saete_May_Baratto.pdf. Acesso em: 10/09/2011.

PIRES, A. K. *Gestão por competências em organizações de governo / Alexandre Kalil Pires... [et al.].* – Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

PAIVA, K. C. M. de. *Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas/* Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo. Versão On-line ISSN 1982-7849, Rev. adm. contemp. v.12 n.2 Curitiba abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000200004>> acesso em 02/12/2011

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.* 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.