



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO - ISG

Rafael Antônio Monte Viana

ANÁLISE DA EFICÁCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA
PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Um estudo de caso de uma IES em Maceió / Alagoas / Brasil.

Lisboa

2019

Rafael Antônio Monte Viana

ANÁLISE DA EFICÁCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA
PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Um estudo de caso de uma IES em Maceió / Alagoas / Brasil.

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão, para obtenção de Grau de Mestre em
Gestão do Potencial Humano.

Orientador: Prof. Dra. Maria de Fátima da Costa
Lippo Acioli
Linha de pesquisa: Gestão do Potencial Humano.

Lisboa

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais, que apoiaram e proporcionaram esse momento impar em minha vida de alcançar mais um objetivo. A minha esposa e filha, que sempre incentivaram na aspiração de superar as dificuldades, tornando-me um homem mais maduro e melhor.

A minha orientadora, professora Doutora Maria de Fátima da Costa Lippo Acioli, que ao longo do tempo, fora mais do que alicerce, incutiu e disseminou inspiração e determinação.

Ao meu amigo Vinicius Ferro, que esteve presente em vários momentos da construção desse estudo.

Minha gratidão aos colaboradas que participaram deste projeto, cedendo um pouco de sua atenção e tempo.

É uma partilha a quem sempre acreditou.

À Jarpa Aramis Ventura de Andrade, por mais um desafio, mais uma luta, mais uma conquista, **pelos palavras**, pela credibilidade.

*Segue o teu destino
Rega as tuas plantas,
Ama as tuas rosas.
O resto é a sombra
De árvores alheias.
(...).*

Fernando Pessoa.

RESUMO

O objetivo desta investigação é a elevada magnitude para as IES (Instituições de Ensino Superior) que buscam analisar a eficácia do gestor de recursos humanos na produtividade dos colaboradores. Na investigação são levantados questionamentos a respeito da evolução na gestão de pessoas, modelo de gestão por competência e a análise da eficácia da gestão dos recursos humanos da IES, que ao longo dos anos, o modelo de gestão da instituição sofre mudança dentro de suas políticas institucionais. O propósito da pesquisa é aferir o grau de eficácia na produtividade dos colaboradores em dois setores: Secretaria Acadêmica e Biblioteca, analisando as ferramentas necessárias para aferição da eficácia na produtividade dos colaboradores. Para atingir este objetivo fez-se necessário realizar uma pesquisa *in loco*, de cunho qualitativo a fim de analisar a eficácia da gestão em prol da produtividade e seu valor à IES. No detalhar do tema exposto, esta investigação blindou-se em um caráter exploratório e descritivo, adotando como metodologia a pesquisa bibliográfica. A investigação teve como base autores a exemplo de Rabaglio (2006) e Brito (2005) com publicações de seus discursos para gestão por competência bem como evolução da gestão de pessoas e modelo de competência. Esta gestão por competência inseridas nas instituições é feita pela assessoria do gestor ou gerente de recursos humanos, adotando processos e ferramentas a fim de promover um cenário satisfatório nos profissionais bem como a própria IES. O modelo de avaliação para verificar a produtividade dos colaboradores, dos setores investigados, é ineficaz. Encontrou-se um método que não corresponde as boas práticas de acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos mesmos. Além disso, foram preconizados alguns métodos para avaliação de desempenho do colaborador a fim de proporcionar a eficácia de sua produtividade, proporcionando bons resultados para a instituição.

Palavras-chave: Secretaria Acadêmica, Biblioteca, Eficácia, Produtividade, Competências.

ABSTRACT

The objective of this investigation is the high magnitude for the HEI (Higher Education Institution) that seek to analyze the effectiveness of the human resources manager in the productivity of employees. In the investigation, questions are raised about the evolution in people management, competence management model and the analysis of the effectiveness of the human resources management of HEI, that over the years, the management model of the institution undergoes changes within its institutional policies. The purpose of the research is to assess the degree of effectiveness in employee productivity in two sectors, the Academic Secretariat and the Library, by analyzing the tools needed to measure effectiveness in employee productivity. To achieve this goal, it was necessary to conduct a qualitative on-site research in order to analyze the effectiveness of management for productivity and its value to HEI. In the detail of the exposed theme, this investigation was based on an exploratory and descriptive character, adopting the bibliographical research as methodology. The research was based on authors such as Rabaglio (2006) and Brito (2005) with publications of their speeches for competence management as well as evolution of people management and competence model. This management by competence inserted in the institutions is done by the advice of the manager or human resources manager, adopting processes and tools in order to promote a satisfactory scenario in the professionals as well as the HEI itself. The evaluation model for verifying employee productivity in the investigated sectors is ineffective. We found a method that does not correspond to the good practices of monitoring the activities developed by them. In addition, some methods for evaluating employee performance were recommended in order to provide effectiveness of their productivity, providing good results for the institution.

Keywords: Academic Secretary, Library, Effectiveness, Productivity, Competencies

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Crescimento de IES na cidade de Maceió-AL.

FIGURA 2 - Ficha de avaliação de desempenho.

LISTA DE TABELA

TABELA 1 - Instituições de Ensino Superior em Maceió por ano início das atividades.

TABELA 2 - Conceitos de processos por medidas.

TABELA 3 - Entendimento das siglas C.H.A.

TABELA 4 - Conceitos de modelos de competência.

TABELA 5 - Roteiro para construção de modelo de competência.

TABELA 6 – Descrição da pesquisa documental.

TABELA 7 – Roteiro de observação na secretaria acadêmica e biblioteca.

TABELA 8 – Roteiro de entrevista.

TABELA 9 – Análise documental e conteúdo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
2. Fundamentação teórica.....	15
2.1 A evolução da gestão de pessoas.....	16
2.2 Modelo de gestão por competência	18
3. Aspectos metodológicos.....	24
3.1. Instrumentos de pesquisa	25
3.2. Contexto da pesquisa	26
4. Discussão dos resultados.....	29
4.1 Análise e interpretação dos dados.....	34
5. Considerações finais.....	38
5.1 Conclusões.....	39
5.2 Sugestões de novas pesquisas	41
Referências.....	43
Apêndice.....	46

INTRODUÇÃO

A gestão ao longo das décadas foi-se adaptando para as novas exigências e tendências que o mercado pode demandar. Esses atuais modelos estão interligados as vigentes tecnologias desenvolvidas e implantadas nas instituições que, por outro lado, acarretaram a necessidade de maiores critérios na qualificação pessoal e profissional.

O presente estudo envolve dois setores voltados ao atendimento ao público de uma Instituição de Ensino Superior (IES) na cidade de Maceió - Estado de Alagoas, localizada no Nordeste brasileiro: a Secretaria Acadêmica e a Biblioteca, a fim de analisar a eficácia da gestão de recursos humanos na produtividade dos colaboradores envolvidos.

Ao invés de investigar isoladamente cada setor, será realizada uma análise unindo as ações praticadas em suas respectivas operações, de modo a compreender as particularidades, por terem o mesmo objetivo final. Empreender o entendimento sobre a aplicação das ferramentas do gestor de recursos humanos, com fito do alinhamento das propostas institucionais, ou seja, o planejamento estratégico qual estão parametrizadas as políticas adotadas pela IES.

Deste modo foram identificadas as ações dos colaboradores, a partir da implementação das práticas do gestor de recursos humanos, a fim de propiciar as melhorias das atividades, gerando eficácia e produtividade no atendimento ao público dos setores envolvidos.

Pressupõe-se que o modelo de gestão do setor de recursos humanos da IES tenha como característica o engajamento do profissional acompanhado das descrições do cargo, que de acordo com a função, preza pelo desenvolvimento e crescimentos dos colaboradores.

A partir do que foi apresentado, esta investigação teve o seguinte questionamento como fonte de pesquisa: “Como a eficácia da gestão dos recursos humanos pode impactar na produtividade dos colaboradores do atendimento ao público? O presente estudo tem como objetivo geral analisar o desempenho dos colaboradores nos setores de secretaria acadêmica e na biblioteca por terem como premissa da função o atendimento ao público.

Vale ressaltar a importância da investigação, que irá proporcionar para IES um real cenário da gestão aplicada com foco nas competências, mensuração qualitativa do grau da eficácia dos colaboradores envolvidos dos setores em sua produtividade.

Para compreender o cenário mercadológico em que a IES se encontra foi realizado levantamento no Sistema de Regulação do Ensino Superior no Brasil. Conforma a Tabela 1 é possível destacar a concorrência elevada entre as IES.

O objeto de estudo está localizado na cidade de Maceió, capital do Estado de Alagoas, com uma população estimada, em 2019 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 1.018.948 habitantes e com um território de 509,6 km², possui vinte IES com situação ativa para desempenhar suas atividades de maneira regular.

Tabela 1

Instituições de Ensino Superior em Maceió por ano de início das atividades.

<i>IES</i>	<i>ANO DE INÍCIO</i>
CENTRO UNIVERSITÁRIO CESMAC	1973
CENTRO UNIVERSITÁRIO MAURICIO DE NASSAU DE MACEIÓ	2000
CENTRO UNIVERSITARIO TIRADENTES	2006
FACULDADE ALAGOANA DE ADMINISTRAÇÃO	1994
FACULDADE AUTONOMA DO BRASIL	2017
FACULDADE DA CIDADE DE MACEIO – FACIMA	2002
FACULDADE DA SEUNE	1998
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – FAN	2011
FACULDADE DE DIREITO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS SANTA MARIA MADALENA LTDA-ME – FADICT	2019
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS DE MACEIÓ – FGN MACEIÓ	2017
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ALAGOAS – FAT/AL	2002
FACULDADE ESTÁCIO DE ALAGOAS – ESTÁCIO FAL	1999
FACULDADE FIGUEIREDO COSTA – FIC	2004
FACULDADE IMPACTO	2019
FACULDADE PITÁGORAS DE MACEIÓ	2012
FACULDADE RAIMUNDO MARINHO – FRM	2006
FACULDADE RELIGIOSA BRASILEIRA – IBESA	2001
FACULDADE UNINABUCO MACEIÓ	2016
FACULDADE UNIRB – MACEIÓ	2019
INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE ALAGOAS – IESA	2002

Fonte: Tabela construída com base nos dados extraídos do MEC/e-MEC (www.emec.mec.gov.br), 2019.

Com base nos dados da Tabela 1, observa-se que ao longo dos primeiros 20 anos houve o surgimento de seis Instituições de Ensino Superior na cidade de Maceió. É importante frisar, que essas IES são de caráter particular e na modalidade presencial. Entre 2001 a 2006, houve um acréscimo de mais sete novas instituições e passados dez anos surge novo crescimento entre 2016 a 2019, agora com seis novas instituições.

Um dos propulsores para esse crescimento foi a implementação de políticas públicas direcionadas a educação superior no país. Em 1999 o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso trouxe o surgimento do Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), criado pelo Ministério da Educação (MEC), no qual teve suas origens do Crédito Educativo, concebido em 1976 durante o regime militar. Com isso, após quarenta e sete anos do surgimento da primeira IES em Maceió, registrou-se um salto de doze novas IES de perfil privado na cidade, concretizando um cenário competitivo.

Os resultados apresentados da Tabela 1, mostram um panorama crescente no que se refere as IES privadas na cidade de Maceió, solidificando a importância dessa investigação para a análise no processo da gestão do potencial humano, tendo como linha principal a eficácia na produtividade dos colaboradores, desta forma contribuindo, para processo de evolução da IES investigada.

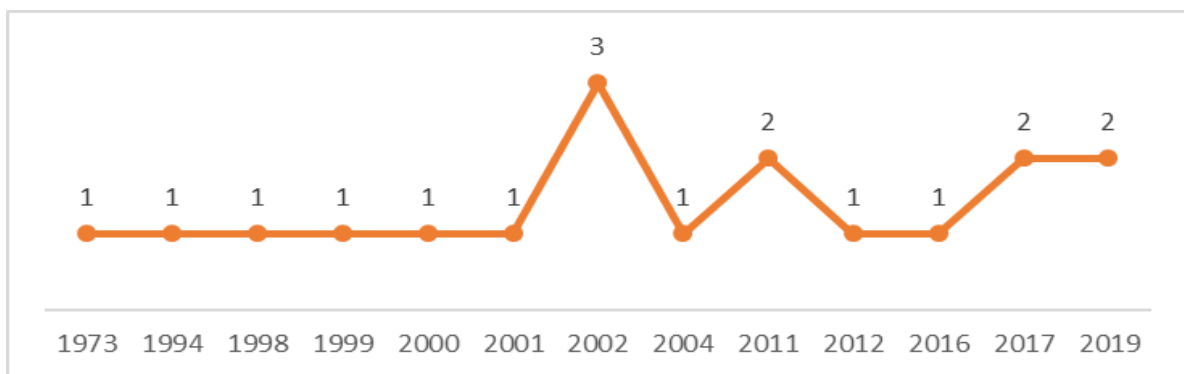


Figura 1. Crescimento de IES na cidade de Maceió-AL, (1973 – 2019).

Fonte: Figura construída com base nos dados extraídos do MEC/e-MEC (www.emec.mec.gov.br), 2019.

Vale ressaltar que mediante do exposto, a sustentabilidade é fator chave para a sobrevivência das IES no qual há a necessidade de que os colaboradores desenvolvam múltiplas tarefas, o que influencia sobre a maneira da gestão de recursos humanos, de forma a não impactar negativo na eficácia e na produtividade.

A investigação está assim construída em três capítulos. No primeiro capítulo ocorre o desenvolvimento do referencial teórico que aborda o modelo de gestão de recursos humanos e

conceitos agregadores de gestão por competência, identificando os requisitos necessários para a caracterização do processo constituído na IES, buscando a eficácia teoricamente abordada por esta investigação.

O segundo capítulo, apresenta a metodologia utilizada e o caminho trilhado na coleta de informações que deram suporte a análise dos dados, a discussão e o entendimento ao tema proposto, no local da pesquisa. Para tanto fez-se necessário o uso da pesquisa exploratória, ao levantar o modelo efetivamente utilizado na IES a fim da identificação das competências. Ainda neste contexto, para aumentar a credibilidade das informações foi utilizada uma pesquisa com abordagem qualitativa quantitativa com o propósito de balizar as ações realizadas pelos colaboradores participantes da investigação.

Foi realizada uma pesquisa documental através da utilização de relatórios e fichas de avaliação, fornecidas pelo Gerente de Recursos Humanos da IES investigada. Ainda dentro desse capítulo foi aberta uma subseção explorando o contexto da investigação e o impacto dos resultados desse estudo para a IES.

No terceiro capítulo foi realizado um estudo de caso com a finalidade de fundamentação descritiva da secretaria acadêmica e biblioteca. Deste modo foram coletados dados primários, tendo como ferramenta de coleta, um questionário aplicado junto aos colaboradores dos setores ora mencionados.

Com o intuito de analisar a consistência dos dados coletados nas entrevistas foi utilizado a Técnica de Bardin (2006) para identificar o grau de coesão, repetitividade e similaridade das respostas obtidas.

Por fim são apresentadas as considerações finais, sob a ótica proposta por essa investigação, tendo como alicerce, a eficácia na produtividade dos colaboradores no atendimento ao público na IES investigada.

2. Fundamentação Teórica

Neste capítulo foram abordados os referenciais teóricos que contribuiriam para a construção do entendimento acerca do tema desta investigação, através de autores que transmitem a clareza para a evolução da gestão de pessoas efetuada ao modelo de gestão por competência, ser possível empreender uma análise sobre a eficácia na produtividade dos colaboradores do atendimento ao público de uma IES. Para tanto os referenciais auxiliaram a interpretação dos dados, gerando as discussões dos resultados, através de comparações com as informações colhidas pela investigação *in loco*.

2.1 A evolução da gestão de pessoas

No contexto do crescimento e evolução da gestão de pessoas, um dos grandes influenciadores desse pensamento é Chiavenato (2008), que remete a importância das estratégias aplicadas para evolução. Para o autor, a gestão de pessoas é caracterizada pela padronização das atividades e alocações de recursos necessários onde haja possibilidade da organização desenvolver seus objetivos estratégicos. No entendimento de Dutra (2006) o gestor de pessoas é caracterizado por uma coletânea de políticas, diretrizes e práticas que possibilitem a relação entre as pessoas e a organização, agregando planos e cronogramas¹ em suas ações.

Com o avanço acerca do debate sob a gestão de pessoas e principalmente com as novas exigências organizacionais, a matriz direcionada à gestão de recursos humanos tem sua essência de sobrevivência, paralelo ao modelo de liderança, na qual as organizações aplicam, dentro de suas políticas institucionais, proporcionando um cenário de competitividade, de maneira que as competências devam ser estimuladas e desenvolvidas.

De acordo com Dutra (2006) esse cenário exige novas posturas por parte do gestor de pessoas, mudando de fato, a relação entre empresa e colaborador. Em outras décadas o incentivo para melhores performances dos colaboradores estava baseado na forma de remuneração, sendo assim um divisor de águas dessa relação.

Na contemporaneidade, esse vínculo está pautado em como a organização disponibiliza as condições necessárias para o sujeito desenvolver suas funções, bem como, sustentar a iniciativa da evolução de seu cargo, sendo o estímulo através de gratificações, promoções ou até outras oportunidades dentro do ambiente de negócios no qual ele esteja inserido.

Na visão dos autores pesquisados é notória a importância do gestor de pessoas para implementação do processo de eficácia na produtividade dos colaboradores. Fica evidenciado, o peso e o diferencial que esse setor ou profissional proporciona ao nível operacional da organização, tendo o reconhecimento e principalmente a visibilidade da eficácia da produtividade entre as partes envolvidas.

Dentro na visão comportamental de Robbins (2010), as atividades de recursos humanos são necessárias para o processo de encorajamento dos colaboradores em determinadas posturas e que devem ser adotadas dentro da instituição. Na ótica, as práticas

¹ Vale salientar que todo esse processo sofre influências sociais e macroeconômicas.

quando aplicadas com sucesso, são capazes de desenvolver um corpo colaborativo de alto nível, trazendo um efeito em cadeia para os demais departamentos que constituem uma organização, inclusive ao econômico.

Inerente as práticas adotadas pelo gestor de recursos humanos, suas ações sobre a performance de sua equipe são compreendidas através das ferramentas à disposição do gestor de pessoas, como exemplo, a pesquisa de acompanhamento de produtividade e em alguns casos, havendo a necessidade, a pesquisa de clima organizacional. Na visão de Robbins (2010) o processo de aferição está estruturado no método de análise por medidas, nos quais são pautadas por medidas duras, de processo e medidas suaves, como ilustra a Tabela 2.

Tabela 2:

Conceitos de processos por medidas

PROCESSO DE MEDIDAS		
MEDIDAS DURAS	MEDIDAS E PROCESSO	MEDIDAS SUAVES
- Medidas que são traduzidas em números ou expectativas e que são facilmente qualificadas.	- Medidas ligadas a número relacionado a uma atividade ou processo que fazem parte de um subconjunto das medidas duras.	- Medidas que têm como objetivo retratar e reavaliar condutas que são pontuadas através de escala com o intuito de opiniões.

Fonte: Tabela construída com base nos dados recuperados de Robbins (2010)

A partir deste cenário foi identificado que o processo de medidas, em outrora, utilizava-se mecanismo centralizado. Em sua história, a prática da função de recursos humanos se deu através de atividades exercidas pelos capatazes no qual selecionavam, contratavam e demitiam os funcionários (Milkovich, 2000).

Com isso, de acordo com Gil (2006), a função do departamento de recursos humanos teve seu reconhecimento e a oportunidade de inserir ações resolutivas em relação as ocorrências oriundas dos demais departamentos da organização, objetivando a maximização da satisfação, comprometimento e envolvimento dos colaboradores dentro do ambiente corporativo. Para tanto, foi visto que esse método poderia se transformar em diferentes estratégias visando as eficazes, internamente.

Na ótica de Chiavenato (2008), a visão evolutiva do gestor de recursos humanos possibilita a aplicação do *endomarketing* voltado para a produtividade dos colaboradores. O

autor afirma que, desta forma o sujeito é visto como mais um recurso à disposição da instituição, podendo ser comparado com os demais colaboradores da empresa, no entanto com características particulares, desenvolvendo habilidades como: liderança e chefia.

2.2 Modelo de gestão por competência

Uma das metodologias para balizar um modelo de gestão por competência consiste na necessidade de conscientização da gestão dos recursos humanos e das respectivas políticas da organização.

De acordo com Rabaglio (2006), o gestor deve fazer o mapeamento de competência da empresa e conseqüentemente identificar potenciais individuais. No entanto, dentro dos vários itens analisados, o planejamento estratégico deve ser exposto e compreendido por todos os colaboradores, para melhor entendimento e fixação no cognitivo, sendo visualizado por todos, dessa forma, dar-se-ia início a cultura organizacional e as competências desejadas.

Para o entendimento da gestão por competência, faz-se necessário elucidar o conceito de gestão, a fim de buscar clareza para o estudo, tendo em vista que o ponto de partida para qualquer processo organizacional, deve ter a aplicação de uma gestão estratégica direcionada.

Ainda conforme o autor supracitado, o conceito central de gestão é oriundo de administrar, gerir, direcionar as ações pautadas para processos e procedimentos. Neste contexto podem-se gerir equipes, empresas, projetos e instituições. A aplicação da gestão, ou até um modelo específico, irá exigir recursos financeiros, para que sejam garantidas as ações corretivas. Compreendendo-se essa seara de investimento, deve-se ter como parâmetro os resultados alcançados pelos colaboradores, bem como o tipo de modelo de gestão adotado, que promove um grau superior de produtividade e qualidade.

O autor mencionado enfatiza a necessidade das ferramentas serem aplicadas em virtude da eficácia na produtividade dos colaboradores, onde é possível de maneira objetiva preparar os indivíduos em caráter contínuo, sem interrupções, mantendo a busca das políticas institucionais.

De acordo com Brito (2005), Rabaglio (2006) e Fleury (2001) são factuais os avanços em décadas no ambiente da gestão para produtividade dos colaboradores, que tem estimulado nas instituições a busca constante por modelos de gestão que se concretizem a fim de melhorar o desempenho dos colaboradores, com o propósito de alcançar resultados do planejamento estratégico institucional. Por outras palavras, as políticas institucionais. Para tanto, nesse cenário é enfatizado por Brito (2005):

Torna-se fundamental para a instituição se apropriar de uma dimensão da realidade que é complexa e de difícil acesso e que se refere à cultura organizacional e à subjetividades do trabalhador para obter o comprometimento para a construção dos novos modelos. (Brito, 2005, p.37)

No entanto, faz-se oportuno esforço na vista de alterar a percepção de um modelo antigo e burocrático para um novo contexto, com práticas inovadoras de gestão. Nesta ótica, alguns questionamentos relevantes necessitam ser incorporados, tendo como horizonte o aprimoramento da gestão de recursos humanos, sendo o balizador para valorização dos métodos contemporâneos no processo produtivo.

Neste cenário atual, a provocação que se coloca as instituições, mais do que o entendimento do conceito de competência, é o enfrentamento cultural em proporcionar a transformação estrutural, em alguns casos, burocracia enraizada em processos hierarquizados com tendência de ações isoladas em instituições com perfil flexível, inovador e empreendedor.

Para Brito (2005), em Instituições de Ensino Superior, o alicerce propulsor da gestão por competência deixa de ser o formato do cargo, e surge a uma nova perspectiva onde aborda conceitos de habilidades e competências básicas em detrimento do planejamento estratégico institucional.

Na ótica de Fleury (2001) competência é a condição efetiva com níveis de qualidades desejáveis, capazes de julgar e analisar cenários, com habilidades ou forças necessárias para realizar ações que estão constituídas nas atribuições das funções do cargo, destacando dois pontos que estão interligados à competência: o conhecimento e a ação.

Outros entendimentos proporcionam clareza e enriquecimento ao ser concebido características determinantes da competência. De acordo com Zarifian (2001) a essência da competência é representada pelo comprometimento com o cenário de trabalho, alinhado com a reflexão no qual permite ao colaborador enfrentar situações ocasionais, exigindo da sua força de trabalho: o como fazer, desenvolvendo a capacidade de estimular seu cognitivo, bem como a criatividade, mas também um olhar crítico, com a perspectiva de adquirir novos aprendizados, construindo a capacidade de observar cenários oportunos por ângulos antagônicos.

É compreendido que o propósito da gestão por competência não deve ter caráter impositivo, a fim de desenvolver competências específicas por meio de reestruturação institucional. No entanto, faz-se necessário potencializar através de atos dos gestores, gerentes

e colaboradores. Para tal, instalam-se processos com participação setoriais entre os ambientes estratégicos, táticos e operacionais (Brito, 2005).

Zarifian (2003) destaca para o processo de desenvolvimento das competências, e o cuidado que deve haver para os colaboradores não se transformem em máquinas de força, o desenvolvimento de ações setoriais, sem margem de erros e obedecendo às ordens estabelecidas. Para o não surgimento dessa ótica, o autor ainda afirma que o sujeito deve tomar iniciativa, a partir disso, estará desenvolvendo capacidades como a de prever possíveis cenários, aplicando ações básicas e o não planejado, com atos inovadores, assumindo responsabilidades.

Compreende-se que a abordagem da gestão por competência demonstra um novo panorama ao modelo de negócio voltado para IES, especialmente para a gestão de recursos humanos, tendo como alicerce conceitual o conhecimento, as habilidades, bem como as atitudes exigidas pela instituição dentro dos parâmetros estabelecidos no planejamento estratégico.

O autor ainda menciona que os colaboradores devem levar consigo o “C.H.A.” - Conhecimento, Habilidade e Atitudes - no qual deve ser aplicado em todos os cargos da organização. A Tabela 3 ilustra como devem ser entendidos essas três letras.

Tabela 3:
Entendimento das siglas C.H.A.

CONHECIMENTO	Para o cargo: aborda à conveniência que o cargo tem com formação superior, entendimentos técnicos, especialidades. Nessa etapa de competência, não é obrigatório a prática, somente formação e os pré-requisitos necessários do cargo.
	Para o candidato: aborda à especialidade em sua formação, sua escolaridade, seu idioma, conhecimento em informática, para compreender as necessidades do cargo, etc.
HABILIDADES	<i>Know-how</i> , habilidade, controle do conhecimento
	Termo usado em esportes referindo-se aos atletas que apresentam primazia na sua modalidade, portanto, profissionais com prática e domínio. Em alguns casos precisam de experiência nas atribuições, portanto, precisam de habilidades.

ATTITUDES	Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano, que, por meio de uma metodologia, tornam possíveis identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.
------------------	---

Fonte: Recuperado de *Gestão por Competência. Uma perspectiva para consolidação da gestão estratégica de Recursos Humanos*. Ruano (2007).

Os conceitos gerados pelo C.H.A. são originados de um subconjunto de ferramentas atribuídas pela gestão de competência. Segundo Rabaglio (2006) são: mapeamento do perfil de competência organizacional; mapeamento e mensuração do perfil de competência de cargo e funções e; seleção por competência. Para coleta dos dados faz-se necessário entrevistas de perfil comportamental com foco em competência. Os resultados da avaliação serão gerados através do medidor de competência - treinamento e desenvolvimento, avaliação da eficácia das competências a serem desenvolvidas e por último remuneração por competência.

Vale ressaltar que todo o processo de identificação é mensurável tornando clara a missão em desenvolver e gerir as políticas institucionais. Estas ferramentas irão auxiliar a construção do panorama ao gestor de recursos humanos, trazendo a clareza do perfil da competência para cada cargo, proporcionando a compatibilidade do cargo e do candidato, objetivando escolhas de talentos tendo como missão as funções e características que o cargo necessita.

Um fato mencionado por Zarifian (2001) é que boa parte dos gestores distribuídos pelas empresas, organizações e instituições não têm estrutura e preparo técnico para exercer tal propósito, ficando a critério dos gestores estratégicos a implementação de novas metodologias.

Nessa seara compreende-se que há uma interligação de setores organizacionais onde o processo possa ser implementado. No entanto é fundamental que o gestor de recursos humanos se faça presente durante esse processo de observação de potencial humano.

Com o auxílio dos gestores, compete ao gestor de recursos humanos promover o primeiro passo na gestão por competência que, de acordo com Zarifian (2003) e Rabaglio (2006), a definição das competências organizacionais, abordada neste contexto, constituindo-se pela missão, visão, valores, os princípios e objetivos da empresa, conhecido no ramo da administração, como planejamento estratégico organizacional.

Outro ponto levantado é da necessidade do fomento de gestão em liderança, muito explorado por Robbins (2010). No entanto, não é considerada uma sequência cronológica

obrigatória, mas de fato, ajuda no processo de sensibilização no ambiente estratégico organizacional.

Rabaglio (2006) por sua vez, esclarece que a divulgação de processo de definição das competências merece destaque dentro da empresa, enaltecendo a função e características do marketing interno, ou seja, o *endomarketing*, direcionando as ações para aplicar e potencializar as competências organizacionais em cada colaborador e que tal ação proporciona um ganho no processo cognitivo profissional e pessoal.

Nesta etapa, pode ser entendido que a primeira linha desse processo é o mapeamento de perfil, destacando cargos e funções. A partir desse contexto, atribuíra-se as funções e os cargos. Na sequência do processo o autor reforça a necessidade das competências para o cargo.

A próxima etapa faz-se necessária a participação dos recursos humanos da organização, ao que se refere ao processo de entrevista direcionada para identificar as competências, identificando e descrevendo suas habilidades relacionando-as com a realidade do cargo proposto. Outra função que deve ser desempenhada pelo gestor de recursos humanos é a medição da competência.

Compreende-se na linguagem do autor que determinados setores ou funções da organização, como o departamento de recursos humanos em questão, exerce um papel muito mais complexo do que apenas a execução do processo de recrutamento e seleção, ou até mesmo, um braço direito para a implementação do *endomarketing*, mas também o papel no processo de mapeamento das competências e qualidades do capital intelectual corporativo. De acordo com Zarifian (2001) capital intelectual é o diferencial que as instituições detêm para obtenção do sucesso, sem deixar no esquecimento os demais recursos existentes.

Vale ressaltar que para esse processo, o profissional de gestão irá encontrar armadilha na busca por modelo baseada em competências. Rabaglio (2006) complementa da importância ao uso de ferramentas para auxiliar na identificação e seleção, com maestria, coerência, vislumbrando o perfil ao cargo que será exercido pelo candidato ao posto para garantir o resultado esperado.

Em hipóteses, na qual uma instituição dispõe de uma estrutura complexa e detém de um departamento de recursos humanos, torna-se mais objetivo e fácil à aplicação dessas ferramentas, tendo profissionais qualificados, treinados e experientes dominando a situação. Por outro lado, essa realidade não pode ser considerada em empresas com baixos investimentos, onde não se encontra o papel do gestor de recursos humanos, deixando assim,

a responsabilidade para os colaboradores o plano de ações ao qual pertenceria a responsabilidade a um gestor de recursos humanos.

Rabaglio (2006) comenta que outras perspectivas para a prática dessa metodologia devem ser apreciadas com cautela. A autora indaga que alguns métodos de investigação das competências devem ser questionáveis, sem proporcionar alguma base consistente para o estudo direcionado a gestão por competência.

Para Carbone (2005), quando são discutidos em modelo de competência é entendido como um conjunto de estratégias que são definidas as competências da instituição paralelo das pessoas envolvidas que em conjunto possam proporcionar uma mesma linguagem na busca dos resultados que a instituição almeja.

Vale ressaltar os cuidados que Kochaski (1997) menciona ao aplicar a gestão por competência. Fica evidente o papel do gestor de recursos humano no processo como um todo. No entanto, faz-se necessário um acompanhamento metodista, pois ao fazer uma observação de maneira superficial, a gestão por competência terá um papel como a tradicional gerencia de recursos humanos.

Relacionando as propostas de modelo de gestão e modelo de gestão por competência ilustrado na Tabela 4, esta mostra o entendimento norteador do tema dessa investigação por autores renomados, que debruçaram esforços para o melhor entendimento de um modelo de competência.

Tabela 4:

Conceitos de modelos de competência

AUTORES	MODELO DE COMPETÊNCIA
Kochanski (1997)	A proposta do autor é de promover um método que estimule descobertas contínuas. As competências devem ser criadas de dentro para fora. O mesmo recomenda estratégias com aspectos de aproximação e que haja envolvimento de várias pessoas. Todos os envolvidos devem ter acesso aos modelos em todas as plataformas.
Dudoï; Rothwall (2004)	Define que as competências devem ser estimuladas para colaboradores exemplares e de sucesso diferenciado que irão desenvolver suas atividades aos cargos determinados, equipes ou organização.
Grigoryev (2006)	Na visão do autor, deve ser desenvolvido pela instituição um modelo efetivo de competência tendo como ponte de partida a análise crítica dos componentes de uma determinada ação ou atividade que esteja ligada

diretamente aos anseios institucionais. Para tal, o autor reforça da exigência de *experts* no processo de identificação de quais são as competências essenciais para uma atividade em particular.

Fonte: Elaborado pelo autor recuperado de Kochanski (1997), Duboi; Rothwell (2004), Grigoryev (2006).

De acordo com Parry (1996) há modelos mais seguros para implementação de modelo de gestão por competência, adotando um método de cruzamento de outros meios de pesquisa de comportamento, como: questionários, entrevistas, observação direta, autoavaliação, avaliação de desempenho, análise de indicadores e por fim simulações. A Tabela 5 apresenta um roteiro para contribuir na descrição das competências.

Tabela 5:

Roteiro para construção de modelo de competência

- Evitar o óbvio;
- Definição dos níveis de excelência;
- Evitar características pessoais;
- Agrupamento de competências similares;
- Focar nas necessidades do planejamento estratégico institucional;
- Usar linguagem de fácil compreensão;
- Ilustrar a partir de exemplos;
- Trabalhar com resultados obtidos a partir das competências;
- Ter foco nas competências genéricas.

Fonte: Parry (1996)

3. Aspectos metodológicos

De acordo com Richardson (1999) metodologias são os dispositivos e as regras adotadas por determinado método de pesquisa. Tais regras têm como propósito estabelecer o método científico, explorando a necessidade da formulação de hipótese, observar, desenvolver instrumentos, etc.

A filosofia do conhecimento do trabalho científico adota a técnica, de que qualquer trabalho de cunho científico está fundamentado numa malha de pressupostos que definem o ponto de vista no qual o pesquisado tem do mundo que está inserido.

A pesquisa realizada foi um conjunto de métodos no qual resultou no melhor entendimento e comprovação a respeito da gestão por competência aplicada na IES estudada, nos setores que envolvem o atendimento ao público, secretaria acadêmica e biblioteca.

A respeito do método aplicado, caracteriza-se uma pesquisa de teor bibliográfico, bem como documental, com apresentação de depoimentos, fichas técnicas auxiliando no entendimento do estudo.

Em outra etapa no processo da investigação fez-se necessário o uso da pesquisa exploratória que proporcionou um amplo domínio sobre o problema, com o objetivo de torná-lo mais evidente e construir hipóteses. No caso da gestão por competência manifestar toda sua base conceitual e as consequências em sua implantação (Gil, 2007). Ainda de acordo com o autor, a pesquisa exploratória, na maioria das vezes, assume o formato de estudo de caso, com uma característica impulsionadora acerca de estudos iniciais na obtenção de uma compreensão empírica do assunto investigado.

Fez-se necessário descrever que para o sucesso desta investigação todos os métodos mencionados foram direcionados ao entendimento dos dois setores, o atendimento ao público, na ocasião secretaria acadêmica e biblioteca, da IES localizada na cidade de Maceió, e um setor responsável pelo o controle e manutenção dos envolvidos, que na oportunidade é representado pelo gestor de recursos humanos.

3.1. Instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta foi: a entrevista embasada em questionários construídos com perguntas abertas, de onde foi possível extrair as informações dos colaboradores dos setores pesquisados: secretaria acadêmica e biblioteca. Como estratégia de pesquisa documental foram coletadas fichas e relatórios da avaliação dos colaboradores dos dois setores.

Evidenciaremos cada etapa dos métodos citados, nos quais pudermos proporcionar o panorama para uma investigação com o caráter de qualificação científica, onde é esperado um estudo com esse perfil.

Um fato que chama atenção da ferramenta de entrevista é a proporcionalidade que a mesma gera na obtenção de dados relevantes para uma investigação. De acordo com Duarte (2004) o método de entrevista tem como característica a necessidade de planejar, de maneira antecedida, um roteiro, também conhecido como *briefing*, no qual será delimitado o destino a que se pretende alcançar com essa investigação. Ainda de acordo com o autor, é necessário o

máximo de cautela e coerência ao analisar as respostas, principalmente ao interpretar os relatos dos envolvidos. Com o intuito de analisar a consistência dos dados coletados nas entrevistas foi utilizado a Técnica de Bardin (2006) para identificar o grau de coesão, repetitividade e similaridade das respostas obtidas, sendo ilustrado por meio de tabela.

O método da observação também foi aplicado no processo de coleta de dados. De acordo com Marconi e Lakatos (2003) esse método possibilita observar os fatos e correlações existentes. Para os autores, esse processo, além de aguçar a visão do investigador, reforça a sua importância por promover a comprovação de uma teoria alinhada a sua prática. Para isso, Marconi e Lakatos (2003) reiteram que o investigador necessita de atenção constante aos fatos e acontecimentos envolvidos no local de estudo.

A fim de elucidar esta etapa do processo estruturou-se, na ilustração da Tabela 6, os itens necessários que serão usados para obtenção das informações, caracterizando desta forma o método de pesquisa documental.

Tabela 6

Descrição da pesquisa documental

<i>TIPO DE PESQUISA</i>	<i>DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE</i>
<i>PESQUISA DOCUMENTAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação de ficha técnica dos colaboradores, com a descrição dos cargos, apresentado no processo de recrutamento e seleção; - Apresentação dos instrumentos aplicados para o processo de avaliação; - Apresentação da quantidade de funcionário que passaram pelos setores envolvidos nos últimos três anos; - Resultados das seis últimas avaliações aplicadas aos envolvidos tendo referência a AI (Avaliação Institucional).

Fonte: Desenvolvida pelo autor (2019)

3.2. Contexto da pesquisa

O campo de investigação foi em uma Instituição de Ensino Superior, na cidade de Maceió, localizada no bairro Antares, próximo a um conglomerado habitacional e centros comerciais. Essa IES teve suas atividades iniciadas em 2002.

Optou-se por realizar essa investigação pela comodidade na coleta de dados, uma vez que o autor exerce função de docente, bem como o despertar para desenvolver o estudo que aspira o melhor entendimento da gestão por competência, tendo em vista o propósito que a IES almeja, na melhoria dos processos. A métrica adotada para o levantamento de dados foi o último triênio, período no qual a IES passou pelo planejamento, estruturação e desenvolvimento de suas ações, relacionando a mudança de *status* de Faculdade para Centro Universitário. Foram mensurados como base de informações consolidadas dos anos de 2016 a 2018. Durante esse período amostral foram analisados e identificados a quantidade de colaboradores que passaram pelos setores envolvidos nessa investigação.

Os entrevistados da investigação estão alocados nos setores pesquisados, sendo um total de cinco envolvidos, distribuídos da seguinte forma: três responsáveis pelo atendimento na secretaria acadêmica, sendo um deles coordenador de setor, dois no atendimento na biblioteca, sendo um deles coordenador do setor. Para obtenção dos documentos foi entrevistado o colaborador responsável pela gerência de recursos humanos. Vale salientar que em nenhum momento foram citados os nomes dos entrevistados, tendo em vista que a proposta dessa investigação está relacionada ao grau da eficácia da gestão por competência na ótica institucional.

No processo de investigação fez-se necessário o conjunto de vários formatos de pesquisa, estruturados através de um estudo de caso, caracterizando uma pesquisa exploratória, com o objetivo de aplicar e validar os instrumentos a fim de proporcionar o desenvolvimento de informações e dados para essa investigação.

O questionário utilizado na entrevista foi construído com cinco questões, tendo como base documentos disponibilizados pelo gerente de recursos humanos da IES. Tais documentos contém a descrição dos cargos, sendo um balizador no processo de elucidação para o tema dessa investigação.

Para melhor compreensão do atendimento na secretaria acadêmica fez-se necessário uso do método de observação, bem definido por Marconi e Lakatos (2003). Neste contexto, observou-se a disposição do setor mencionando no início desse parágrafo, para que fossem registrados os aspectos relevantes para a caracterização da eficácia da gestão por competência da produtividade do colaborador, como demonstra a Tabela 7.

Tabela 7

Roteiro de observação na secretaria acadêmica e biblioteca

Roteiro de Observação
O que se propõem a observar...
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborador e o conteúdo; 2. Cliente / Aluno e o conteúdo; 3. Colaborador e o Cliente/Aluno; 4. Organização do setor.

Fonte: Adaptado pela ficha de descrição de cargos da IES, (2019).

Durante todo o processo de observação procurou-se identificar o cumprimento das atribuições, as quais estão descritas na ficha do colaborador, que fora apresentado no processo de recrutamento e cancelado na efetivação do funcionário. Este reconheceu que mesmo seguras das orientações recebidas para desempenho da função, os colaboradores passam por processo de capacitação e adaptações, procurando passar da melhor forma as informações solicitadas pelos clientes/alunos. É importante mencionar que este cenário se repete quando o método é aplicado nos colaboradores da biblioteca, no entanto, com uma frequência menor.

A próxima etapa da investigação foi a entrevista sobre as impressões dos envolvidos nos setores da secretaria acadêmica, biblioteca e gerente de recursos humanos. A Tabela 8 mostra as perguntas utilizadas na obtenção dos dados necessários de forma a revelar os sinais existentes, nos setores envolvidos, quanto à presença da gestão por competência.

Tabela 8

Roteiro de entrevista

Roteiro de Entrevista
O que e para quê perguntar...
<ol style="list-style-type: none"> 1. A quantidade de perguntas foi suficiente? 2. O tipo de questão aberta foi bem distribuído? 3. O tempo para os envolvidos responderem foi coerente? 4. As perguntas estavam de acordo com a investigação? 5. De modo subjetivo, a entrevista foi bem elaborada?

Fonte: Desenvolvido pelo autor, (2019).

Os entrevistados foram orientados a responderem cada pergunta com caráter informal e individual. Desta forma, são apresentados de maneira clara, o desenvolvimento da

investigação da IES. Na sequência deste estudo será abordado a discussão da análise dos dados e o resultado que propiciou a origem dessa investigação.

4. Discussão dos resultados

Tendo como linha de investigação a eficácia da gestão dos recursos humanos de uma Instituição de Ensino Superior, localizada na cidade de Maceió, Nordeste brasileiro, fez-se necessário a aplicação da pesquisa exploratória, conceitualizado no capítulo anterior, no qual entrevistou-se o gestor de recursos humanos, tendo como requisito para a análise da eficácia da produtividade dos colaboradores nos setores de secretaria acadêmica e biblioteca.

As perguntas foram pautadas dentro do contexto da descrição de cargos disponibilizado pelo gestor de recursos humanos, das quais foram estruturadas da seguinte forma: O colaborador no processo de contratação tomou ciência de suas atividades? Houve capacitação ao assumir tais competências? Houveram alterações em suas atividades? Se sim, foram formalizadas? O colaborador é avaliado pela sua chefia imediata? Se sim, com qual frequência? Por fim, o colaborador, se sente preparado para o desempenho de suas atividades?

Ao abordar o gestor de recursos humanos é afirmado que durante todo o processo de recrutamento e seleção, os candidatos estão cientes do cargo e função. O mesmo reitera que, desde o primeiro contato, via telefone, as informações relacionadas ao cargo são expostas aos candidatos. Na fala do gestor durante o processo de recrutamento, onde estão reunidos os candidatos ao cargo, é apresentado com mais detalhes as funções que deverão executar após efetivação, ou seja, a apresentação da descrição de cargo, jornada de trabalho e benefícios.

Na segunda pergunta da entrevista foi questionado se há capacitação dos colaboradores após assumir as funções do cargo contratado. O entrevistado informou que há a presença de um “líder”, geralmente um colaborador que tem mais tempo sobre a função, com a responsabilidade de fazer os treinamentos necessários para o desenvolvimento das atividades descrita na função.

O terceiro item questionado está relacionado a possíveis mudanças de funções das atividades do colaborador. O gestor afirmou que existe essa possibilidade, porém não acontece com frequência. O mesmo exemplificou uma situação que ocorreu ao contratar um colaborador para exercer a função de atendimento voltado ao financiamento estudantil, no entanto, durante o processo de avaliação foram identificadas outras características que

gabaritava ao atendimento geral. Essa mudança só foi possível pela avaliação do coordenador do setor de atendimento da secretaria acadêmica.

Ao chegar na etapa avaliativa foi questionado ao gestor de recursos humanos se o colaborador é avaliado pela sua chefia imediata e com que frequência. Ao responder, o mesmo informa que na primeira quinzena é enviado para o chefe do respectivo setor um documento avaliativo, a ser devolvido ao setor de recursos humanos ao término de quarenta e cinco (45) dias com a análise de desempenho do colaborador ingressante.

Essa análise é subdividida em dois grupos onde o Grupo I contempla os seguintes critérios: Qualidade no trabalho; Criatividade; Conhecimento; Interesse; Postura profissional; Iniciativa; Produtividade; Pontualidade; Objetividade; Organização e Facilidade de Compreensão. Esses indicadores são avaliados como: 1 Não Atende; 2 Regular; 3 Bom; 4 Excelente. Na sequência da avaliação é analisado o segundo grupo contemplando os seguintes critérios: Assiduidade; Disciplina; Cooperação; Relacionamento e Responsabilidade. Na sequência, o chefe de setor tem a possibilidade de sugerir ações para melhor desempenho do colaborador finalizando com o parecer técnico.

O gestor de recursos humanos foi indagado se, após esse prazo de quarenta e cinco dias, qual a frequência de avaliação dos colaboradores. O mesmo respondeu que há um instrumento na IES que avalia, denominado “Avaliação Institucional” que analisa de forma geral todos os setores da instituição. Para fins de esclarecimento, essa avaliação acontece uma vez a cada ano, aplicado no mês de novembro, onde os avaliadores são os discentes. No entanto, para esse estudo, não foram considerados os dados desse instrumento institucional, em função de que o número de respondente da “Avaliação Institucional” não tem sido representativo ao longo do último triênio.

Na sequência da entrevista, questionou-se ao gestor de recursos humanos a capacidade em exercer suas atribuições, tendo como métrica, as políticas institucionais. Na oportunidade o gestor afirma que tem competências e sempre que há sazão, busca novos conhecimentos e procedimentos que agreguem valor na sua produtividade dentro das políticas institucionais.

Após a etapa de coleta de dados junto ao gestor de recursos humanos foram submetidos aos questionamentos o setor da secretaria academia da IES investigada. Esse setor contempla com três colaboradores, sendo, um coordenador da secretaria acadêmica. As

perguntas aplicadas foram as mesmas nas quais o gestor de recursos humanos houvera passado.

Na oportunidade, buscaram-se os dados junto ao coordenador da secretaria acadêmica se foi informado das funções que iria desenvolver na IES. O mesmo afirmou que sim e que logo após sua contratação passou por capacitação. O entrevistado destaca em sua fala que ao ser contratado, exercia inicialmente a função de atendimento ao público, após dois anos, foi nomeado como coordenador da secretaria acadêmica. O cenário exposto pelo entrevistado, deixa claro que houve uma mudança de suas atividades e efetivamente notificadas na pasta do colaborador. Ao ser questionado a respeito se há uma avaliação de sua chefia imediata, afirma-se que apenas a “Avaliação Institucional” é a balizadora das funções que exerce no setor, ou seja, não há avaliação pela sua chefia.

Seguindo o processo, foi entrevistado o segundo colaborador, o qual exerce suas atividades como atendente acadêmico. Este afirma que durante seu processo de recrutamento e seleção foi informado sobre as atividades, cargo e função. Salientou que até o momento não houve alteração ou acréscimo de atividades em sua jornada. O entrevistado reitera que após processo de contratação passou por treinamento espelhado com as políticas institucionais. Ao ser indagado sobre o processo de avaliação de suas funções, manteve-se a mesma resposta do coordenador.

No processo final da investigação no setor da secretaria acadêmica, entrevistou-se o terceiro e último colaborador. O mesmo afirma que durante o processo de recrutamento e seleção foi informado da função, bem como, jornada de trabalho e rendimentos. No entanto, foi mencionado que está exercendo suas funções no setor apenas dois meses. A partir dessa informação, não se fez necessário as demais perguntas, por tal está passando pela avaliação de desempenho, mencionada pelo gestor de recursos.

A etapa de investigação subsequente foi a biblioteca, composta por dois colaboradores sendo um coordenador do setor e um assistente. Iniciou-se a sequência de perguntas com o coordenador da biblioteca e ao ser perguntado se houvera sido informado no processo de recrutamento e seleção a descrição do cargo, o mesmo respondeu de forma positiva. O entrevistado complementa que fora um processo seletivo próprio para o departamento. Em seu processo de recrutamento o entrevistado nos revela que se deu em três etapas: dinâmica de grupo, prova escrita e por fim, entrevista com o/a diretor(a) de ensino.

Ao ser perguntado após a contratação, se havia feito uma capacitação para o cargo em exercício, o mesmo afirmou que não, tendo em vista que um dos pré-requisitos para o cargo é a formação de bibliotecário, gabaritado para tal. O entrevistado complementa que exerce a função de coordenador há 11 anos, sendo quatro anos exercendo a função de chefe de setor, ou seja, coordenador da biblioteca. Ao indagar ao entrevistado se ao longo desses anos na IES houve alteração nas atividades que exerce, o mesmo afirmou que sim e devidamente formalizada.

Sobre a avaliação, questionou-se o processo de suas atividades. O mesmo afirma que, até o presente momento dessa entrevista nunca chegou algum documento que se caracteriza como avaliação de desempenho. O entrevistado enaltece que, para os fins, é utilizado o instrumento “Avaliação Instituição” aferindo o desempenho do setor bem como do colaborador. Vale ressaltar que, para a riqueza de dados desse estudo não foram considerados as avaliações do instrumento supracitado, por não proporcionar dados relevantes que pudesse contribuir a esta investigação.

Concluindo a busca de informações a respeito dos questionamentos supracitados, buscou-se entrevistar o segundo e último colaborador do respectivo setor. Este, afirmou que ao iniciar seu processo de recrutamento e seleção, desde o primeiro contato via telefone, fora informado o cargo e as funções que estaria sendo desempenhado. O entrevistado reforça que nos encontros presenciais do processo de recrutamento houvera acréscimos de informações como jornada de trabalho e os vencimentos. Na sequência de perguntas o mesmo afirma que após contratação foi submetido a capacitação para a função. Na oportunidade, recebera treinamento a respeito do sistema adotado no setor bem como os processos no qual será desempenhado.

A nível de enriquecimento dos dados, o entrevistado menciona que durante todo o processo de recrutamento e seleção houve testes práticos envolvendo as rotinas do cargo que estava sendo recrutado. Exercendo as funções a mais de três anos, ficando em caráter rotativo, entre as bibliotecas das unidades um e dois. Ao ser questionado se houve alteração ou acréscimo de atividades no cargo, o mesmo afirma que não.

No aspecto avaliativo, encontrou-se um cenário que chama atenção nessa investigação. Questionou-se ao entrevistado se é avaliado pela sua chefia imediata, ou seja, pela a coordenação da biblioteca. O mesmo afirma que sim. Tal procedimento acontece a cada três meses, no qual o gestor de recursos humanos envia ao coordenador da biblioteca o formulário

de avaliação supracitado. O entrevistado reforça que há outro instrumento avaliativo no qual o setor é submetido, na oportunidade, refere-se a “Avaliação Institucional”. Ao término desse momento, o colaborador se diz capaz de exercer, sem sombra de dúvidas, as funções e atribuições que o cargo exige.

Com o intuito de analisar a consistência dos dados coletados nas entrevistas foi utilizado a Técnica de Bardin (2006) para identificar o grau de coesão, repetitividade e similaridade das respostas obtidas. De acordo com o autor, esse método de coleta de dados, deu-se pela necessidade de compreender os campos da filosofia e psicologia. Para Bardin (2006) o objetivo de sua aplicabilidade é oportunizar a análise criteriosa dos assuntos abordados na investigação a fim de desvendar cenários críticos.

Em sua obra, Bardin (2006) subdivide os conceitos da análise de conteúdo em duas etapas, sendo a primeira voltada para reflexão dos conteúdos e principalmente a linguagem adotada no cenário investigado. A segunda parte é direcionada em exemplos da análise dos conteúdos colhidos. A Tabela 9 representa as características no que diz respeito ao comentado.

Tabela 9:

Análise documental e conteúdo

ANÁLISE DOCUMENTAL	ANÁLISE DE CONTEÚDO
<ul style="list-style-type: none"> • Tem como objetivo os documentos; • Classificação / categorias; • Objetivos: representação resumida de informações para análise e arquivamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem como objetivo a mensagem; • Categoria dos temas; • Objetivo: manuseio das informações a fim de identificar fatores que possam interferir sobre realidades divergente da mensagem principal.

Fonte: Adaptação dos conceitos de Bardin (2006).

Para Bardin (2006) o método de entrevista é considerado como um modelo de investigação específica, podendo ser aberta ou fechada. Para tal, o modelo a ser usado exige alto grau de complexidade. Ainda na visão do autor, é mencionado a importância do planejamento para sua implementação, destacando a cronologia dos fatos para o entendimento dos dados: pré-análise, uso do material e a admissão dos resultados (Bardin, 2006).

Na pré-análise, na visão do autor, é escolhido os documentos para formulação de hipótese, bem como, sinais que indiquem o caminho para sua interpretação. Nesta condição,

foi cedido pelo gestor de recursos humanos documentos contendo a descrição do cargo e a ficha de avaliação dos colaboradores. No documento observa-se o registro do organograma, as atividades a serem exercidas e os pré-requisitos. Com posse deste documento, pode ser percebido que para ambos os setores investigados é exigido a experiência mínima de seis meses.

Seguindo Bardin (2006) fez-se necessário analisar as fichas de avaliações dos colaboradores envolvidos nesta investigação, a fim de confrontar os dados na geração de hipótese que norteia esse estudo, ou seja, o grau de produtividade dos colaboradores voltado ao atendimento aos públicos na secretaria acadêmica e biblioteca.

Para o fechamento no processo de levantamento de dados, a consulta documental realizada, denominado por Bardin (2006) “leitura flutuante” deu-se condições para elaborar as hipóteses e qual o propósito desta investigação. O mesmo afirma que essas hipóteses são os cenários das ações observadas, em outras palavras, dados secundários a serem comprovados ou rejeitas ao término da investigação.

4.1 Análise e interpretação dos dados

De acordo com as entrevistas realizadas na fase exploratória, situações que chamaram a atenção ao questionar os colaboradores a respeito do sistema de avaliação. Houve uma unanimidade ao ser mencionado o instrumento da “Avaliação Institucional” como base para aferição da eficácia na produtividade, contudo, este mecanismo não proporcionou base sólida para compreensão da eficácia proposta pelo tema desta investigação.

Este método avaliativo não tem como origem os gestores imediatos da IES mas sim os discentes, pois a cada ano, é realizado este procedimento para compor uma normativa pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), cumprindo a exigência política atribuída pelo Ministério da Educação.

De acordo com Brito (2005) a avaliação no desempenho dos colaboradores deve ser realizada pela chefia imediata de cada setor. Porém foi identificado dentro do referencial teórico que os gestores não atendem as demandas para implementar tais procedimentos e posterior entregar o parecer técnico a respeito da eficácia da produtividade. Todavia, esta atribuição, ou melhor, a execução desta tarefa, deve ser originada do gestor de recursos humanos.

É entendido que o processo de aferição da eficácia na produtividade exige a presença do gestor de recursos humanos. No contexto global este profissional exerce múltiplas atividades em prol das melhorias no desempenho, a fim de agregar valor para a instituição bem como aos profissionais envolvidos (Dutra, 2006).

De fato, é perceptível a presença do gestor de recursos humanos da IES, ao mencionar a preocupação em manter permanente a avaliação dos envolvidos no processo de atendimento ao público nos setores da secretaria acadêmica e biblioteca. Porém, não é identificado tal acompanhamento sistemático, exceto algumas exceções, a exemplo da biblioteca.

Vale ressaltar que, a implantação da gestão por competência de acordo com Rabaglio (2006), deve contemplar avaliações sistemáticas e institucionalizadas. Ou seja, não apenas quando identificadas ocorrências que fogem dos atributos descritos nos cargos, mas aferir e acompanhar a aplicação das políticas institucionais com determinada frequência.

É de relevância nesta investigação, principalmente no depoimento do gestor de recursos humanos, é o fato de haver somente uma avaliação da eficácia na produtividade do colaborador, quando o mesmo é iniciante no cargo e na IES. Como já mencionado, esse colaborador iniciante é avaliado durante quarenta e cinco dias no qual cabe ao gestor do setor, ou seja, o chefe imediato, apreciar o relatório a respeito das ações desenvolvidas.

De acordo com a interpretação dos autores que fizeram a base para a fundamentação teórica desta investigação, tal prática deveria ser exercida sistematicamente. Ou seja, pelo menos a cada três meses, como foi mencionado pelo entrevistado, o assistente da biblioteca. Acredita-se que essa prática não é aplicada, não pela ausência de experiência do gestor de recursos humanos, mas sim pela frequente demanda que seu departamento o exige.

Porém, esta iniciativa de acompanhar o desempenho dos colaboradores e analisar os resultados deveria ser realizada pela chefia imediata. De acordo com Brito (2005) a explicação para essa hipótese, é no papel deste cargo, onde exige o dever pelo zelo do desempenho de sua equipe e setor. Para tal é necessário habilidades suficientes para exercer tais atribuições.

Acredita-se, por existir o instrumento ao qual é aplicado para os iniciantes, ser replicado aos demais colaboradores, não apenas nos setores mencionados nesta investigação, mas sim com todos os colaboradores e departamentos envolvidos na IES. Partindo do pressuposto que os gestores dos setores, ou seja, chefes imediatos, passariam por uma

capacitação oriunda do gestor de recursos humanos, no que tange a aplicação da avaliação de desempenho, com isso a análise da produtividade do colaborador seria mais eficaz e sistemática.

O fato do chefe imediato da biblioteca realizar essa avaliação com seus colaboradores diretos, chama atenção para o seguinte: essa prática é de livre iniciativa, com o intuito de manter o controle das ações do setor, caracterizando a proatividade ou por orientação do gestor de recursos humanos? De acordo com o relato do coordenador da biblioteca, acredita-se que houve a influência dos recursos humanos, tendo em vista que, os gestores anteriores implantaram essa cultura entre os departamentos e conseqüentemente os demais setores mantiveram essa metodologia até ao momento.

Entretanto, este cenário não se repete na secretaria acadêmica, visto que ao analisar minuciosamente a descrição das entrevistas não foi mencionado por nenhum colaborador, principalmente, pelo coordenador do setor, a prática desta avaliação e sim, apenas o uso da “Avaliação Institucional” e o *feedback* dos discentes. Outra hipótese que surge por intermédio desses dados é: Por que essa prática de avaliação não é aplicada, tendo como exemplo a biblioteca, pelo fato que ambos exercem o mesmo papel? Acredita-se que essa prática não ocorre por causa dos dados gerados pela “Avaliação Institucional”, os quais são insuficientes para aferir o nível de eficácia da produtividade dos colaboradores.

Nesta ótica, as argumentações dos discentes são repassadas para o chefe do setor, onde é solicitado ao gestor de recursos humanos o documento de avaliação a ser aplicado ao colaborador identificado com deficiência, e que posterior é condicionado o mesmo instrumento de avaliação descrito pelo assistente da biblioteca.

A Figura 2 mostra o documento de avaliação que foi aplicado a um colaborador da secretaria acadêmica, cuja demanda foi solicitada pela sua chefia imediata, por ser identificado baixo rendimento em suas atribuições. É percebido que o colaborador apresenta em seis dimensões o *status* de regular, sendo eles: qualidade no trabalho, criatividade, interesse, iniciativa, pontualidade e assiduidade. As demais dimensões apresentam situações como bom. A fim de esclarecimento, esse procedimento deu-se origem após reclamações por parte do corpo discente da IES.

FUNDAÇÃO ALAGOANA DE PESQUISA, EDUCAÇÃO E CULTURA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ALAGOAS

FAT
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ALAGOAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Funcionário:
Setor: Secretaria Acadêmica
Data de admissão: 20/05/2019

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO (aspectos profissionais)	C O N C E I T O			
	1	2	3	4
1 Qualidade do Trabalho: Considera a qualidade do trabalho tendo em vista o que seria desejável para maior perfeição e aprendizagem das atividades do setor.		X		
2 Criatividade: Considera a capacidade de sugerir, desenvolver ou executar novas soluções, modificações ou inovações.		X		
3 Conhecimentos: Considera a capacidade em aplicar seus conhecimentos técnicos e práticos para melhor desenvolvimento do trabalho.		X		
4 Interesse: Considera a participação ativa com empenho para o desenvolvimento das tarefas a disposição para facilitar o processo de aprendizagem.		X		
5 Postura profissional: Considera atitude referente a postura no setor de trabalho.			X	
6 Iniciativa: Considera a predisposição para desenvolver as atividades e criar alternativas para o bom desenvolvimento das atividades.		X		
7 Produtividade: Considera a rapidez, qualidade, precisão com que executa as tarefas.		X		
8 Pontualidade: Considera o cumprimento com os horários e tarefas determinadas, definidas pelo contrato de trabalho.		X		
9 Objetividade: Considera a escolha adequada para atingir determinada meta, dentro de várias possibilidades.		X		
10 Organização: Considera a capacidade de raciocinar, organizar o material de trabalho.		X		
11 Facilidade de compreensão: Rapidez e facilidade em entender, interpretar e colocar em prática instruções e informações.		X		

Renovação do SE 28/07/19
18/07 Colocar de Retorno

FUNDAÇÃO ALAGOANA DE PESQUISA, EDUCAÇÃO E CULTURA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ALAGOAS

FAT
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ALAGOAS

GRUPO II
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO (aspectos comportamentais)

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO (aspectos comportamentais)	C O N C E I T O			
	1	2	3	4
1 Assiduidade: Considera comprometimento e pontualidade na entrada e na saída.			X	
2 Disciplina: Considera a facilidade em aceitar e seguir as instruções e aceitar regulamentos e normas da FAPEC.			X	
3 Cooperação: Considera o auxílio que presta aos colegas, a contribuição para o alcance de um objetivo comum e a maneira de aceitar as determinações.			X	
4 Relacionamento: Considera a capacidade de se integrar com a equipe de trabalho e clientes.			X	
5 Responsabilidade: Considera o zelo pela documentação, entrega de notas e controle do trabalho, feedback uso de equipamentos e material, além do cumprimento de tarefas.			X	

Sugestões para melhor desempenho do funcionário (Gerente Sugerir):
Aumentar a atenção no atendimento aos alunos.

Parecer do gerente:
Para o período inicial a avaliação é regular. Quando já não se tem a experiência em outras IES acabou limitando suas atividades, o que não possibilita o ajuste de sua atuação e consequentemente sua produtividade.
Macedo, 04 de 07 de 2019.

Assinatura do Funcionário: _____
Data do Recebimento: 04/07/19

Figura 2. Ficha de avaliação de desempenho
Fonte: Departamento de recursos humanos da IES (2019).

Pelo cenário apresentado é perceptível que há iniciativa por parte dos gestores dos setores investigados, na busca pela eficácia na produtividade e principalmente dos colaboradores. Porém é necessária mais dedicação para o processo de avaliação de desempenho, sendo feito de maneira contínua e não apenas quando identificado falhas, pois a partir desta poderá chegar ao grau desejado de eficácia na produtividade que está contida na política institucional.

Esta hipótese é comprovada a partir da avaliação do assistente bibliotecário, cujos dados foram fornecidos pelo gestor de recursos humanos, representadas na Figura 3. Tal método apresenta efetividade tendo em vista que o mesmo é aplicado ao término de três meses. Esse processo, de acordo com Rabaglio (2006) faz com que o colaborador se dedique mais nas suas atividades, pois ao saber que está sendo avaliado, o colaborador empreenderá as competências que são atribuídas ao cargo.

5.1 Conclusões

Tendo em vista o interesse de investigar a eficácia dos recursos humanos na produtividade dos colaboradores do atendimento ao público, o modelo aplicado do gestor, bem como a gestão por competências inerentes a ferramentas de contextos organizacionais, o presente estudo foi confeccionado com o objetivo de avaliar o grau de eficácia da gestão de recursos humanos e a estrutura de competência a partir do processo analítico de legitimidade.

No horizonte da teoria ficou comprovada que a competência é uma edificação de teor psicológico a ser possível de construir em cenários distintos, tendo abordagens diferentes e definições que exigem a comunicação de relatos por meio de autores no contexto organizacional. Este entendimento coaduna ao construto investigado dentro do processo de averiguação.

Este fato se deve à falta de compreensão a respeito dos conceitos protagonistas dentro da evolução da gestão de pessoas e a gestão por competência. A evolução da gestão de pessoas é entendida como a execução de múltiplas tarefas, desenvolvendo uma visão clínica das situações e ocorrências que estão expostas. A gestão por competência assumindo o papel de estratégia que analisa a capacidade dos colaboradores e da organização como um todo, ou seja, setores, departamentos, processos e pessoas.

A inserção de um modelo de competência, alinhado com as políticas institucionais que façam o papel de aferir esse modelo, é amparado através da utilização de uma única linguagem compreendida por todos, proporcionando maior agilidade nos processos que estejam relacionados com as políticas institucionais, ou seja, o planejamento estratégico organizacional.

Elucidações feitas, buscaram-se referencias que contribuíssem e desse respaldo ao objetivo desta investigação, de analisar a eficácia do tema proposto por esta investigação a partir de princípios de validade e legitimação fatos.

Para isso, adotaram-se os caminhos de Rabaglio (2006) e de Brito (2005) e aportes de outros referenciais teóricos, com o propósito de estruturar uma ligação acrescida de legitimidade e validação no caráter qualitativo e quantitativo de gestão por competência e a evolução da gestão de pessoas.

Para o estudo empírico foi selecionado uma IES na cidade de Maceió, situado no Nordeste brasileiro. Tal escolha, foi justificada pelo fato de o autor exercer funções de docente, estando próximo de fontes relevantes ao estudo e da instituição ter iniciado no ultimo

triênio o processo de mudança para Centro Universitário, despertando a curiosidade em analisar o grau de eficácia dos recursos humanos na produtividade dos colaboradores no atendimento ao público. Com os resultados pertinentes, do estudo empírico empreendido à luz da interligação da legitimidade e validação qualitativa da evolução da gestão de pessoas e modelo de gestão por competência, destacam-se tais observações.

De maneira geral, o modelo de avaliação para aferir a produtividade dos colaboradores dos setores investigado é ineficaz. Ao avaliar a periodicidade do sistema de avaliação de desempenho nessa instituição, encontrou-se um método que não corresponde as boas práticas de acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

O problema com o modelo de avaliação tem como origem a não existência de um acompanhamento contínuo na produtividade dos colaboradores, deixando apenas um único instrumento, o “Avaliação Institucional”, responsável por aferir todos os cenários que envolvem a IES.

Observou-se, em relação ao processo de avaliação de desempenho na biblioteca é efetivo, tendo sua atuação regular, gerando informações construtivas para o desenvolvimento das ações realizadas junto aos colaboradores. Tal prática deveria ser institucionalizada não apenas para este departamento, mas disseminado na secretaria acadêmica em prol das políticas institucionais.

Em relação ao gerenciamento e a manutenção da produtividade, verificou-se que há modelos distintos entre os setores investigados, proporcionando uma falha por parte do gerenciamento do gestor de recursos humanos. Vale ressaltar que, essa falha identificada nesta investigação não tem o teor de caracterizar falta de competência pelo gestor, mas sim, o modelo de gestão pode não proporciona controle mais rigoroso ao que compete a eficácia na produtividade. Contudo, há mecanismo para verificar a qualidade na produtividade, ou seja, sua eficácia, porém não é aplicada na sua forma ideal.

Em suma, as ferramentas de análise de desempenho, como salientado nos discursões dos resultados, não são utilizadas de forma sublime. O sistema de avaliação ficou circunscrito a uma avaliação para colaboradores iniciantes tendo apenas quarenta e cinco dias como parametrizador de suas competências ou quando identificado baixa de rendimento no qual esse *status* não teve como fonte original o sistema de avaliação.

Acreditação que esse modelo de avaliação é aplicado desde a mudança do gestor de recursos humanos da IES, deixando apenas a critério de investigação de não conformidades apenas a Avaliação Institucional. Esse método de verificação de competência é eficaz? Acredita-se que não, por ele ser aferido apenas anualmente. Rabaglio (2006) afirma que para

um modelo de gestão por competência ele deve ser aberto e simples. Para o autor, existem as competências específicas incondicionalmente relacionadas as políticas institucionais.

Na visão de Brito (2005) um modelo de competência aplicado a uma instituição que tenha atividades semelhantes a outras, não terá efeito, pois o modelo é multável e está enraizado na cultura organizacional, bem como o planejamento estratégico.

No caso da IES investigada, os respondentes da pesquisa foram unânimes em explicar que o processo de avaliação poderia ser realizado por setor, tendo seu avaliador a chefia imediata e em prazos curtos, sendo dessa forma o ideal para mensurar a eficácia na produtividade. Contudo, como qualquer outro processo de avaliação, precisa ser respeitado.

O cabedal e a particularidade dos dados conquistados por meio da análise das etapas do ciclo interligado de legitimidade, ou seja, base teórica e a validade qualitativa do modelo de aferição da eficácia na produtividade dos colaboradores, proporcionam o entendimento em relação ao que deve ser feito para alcançar o sucesso da gestão de recursos humanos articulada as competências.

Como efeito geral da pesquisa empírica, a não aplicação da avaliação de desempenho sistemática e contínua, apontou a baixa densidade na prática da gestão por competência. Comprovaram-se a ineficácia no processo de avaliação de produtividade, por apenas analisar quando o colaborador é iniciante, bem como o instrumento de avaliação institucional não apresenta indicadores que aferissem essa capacidade.

Esta investigação anui pontos que precisam ser reformulados, bem como ofereceu relevância na utilização de um ciclo de validação sob a produtividade a fim de avaliar a competência da colaboração na excelência em suas atividades funcionais.

5.2 Sugestões de novas pesquisas

A partir da compreensão desta investigação, ou seja, a analisa da eficácia dos recursos humanos na produtividade dos colaboradores da IES em questão, trouxe à luz a importância de observar diversas características voltadas para a qualidade das IES. Deste modo, é possível empreender novas prospecções direcionadas ao âmbito científico por meio de projetos de pesquisas. Sugere-se a realização das seguintes pesquisas associadas à eficácia na produtividade:

- a) gestão da qualidade em Instituição de Ensino Superior: Um estudo dos processos para auditorias;

- b) a gestão de competência: Um estudo do mapeamento e mensuração constante de competências;
- c) o uso da tecnologia para lidar com as competências no ambiente empresarial;
- d) Quais os impactos da gestão de carreira na remuneração por competência;
- e) Gestão por competência ou gestão por desempenho: quais seus benefícios para uma organização?

Referências

- Arboite, N.R.S. (2007). **Gestão por competência: um novo olhar em relação as políticas e práticas de recursos humanos.** Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5142/514252210001.pdf>.
- Bardin, L. (1994). **Análise de conteúdo.** Lisboa. Edições Setenta.
- Bianchi, E.M.P.G.; Quishiba, A.; Foroni, P.G. (2017). **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades.** Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.590/1982-7849rac2017150280>.
- Bitencourt, C. (2004). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman.
- Bohlander, G.W.; Boudreau, J.W. (2000). **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas.
- Boog, G.G. (1991). **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro.** São Paulo: Best Seller.
- Brito, L.M.P. (2005). **Gestão de competência, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalho.** Fortaleza: Imprensa Universitária.
- Burigo, C.C.D.; Laureano, R.J. (2013). **Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina.** Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p197>.
- Cabral, A.M.L.; Pontes, A.V.V.; Silva, F.B.; Altaf, J.G.; Landim, J.O. (2019). **A evolução da área de gestão de pessoas.** Recuperado de: <https://www.jornaleletronicofivj.com.br/jefvj/article/view/553>.
- Cardoso, P.P.; Brandão, H.P.; Leite, J.B.D.; Vilhena, R.M.P. (2009). **Gestão por competência e gestão do conhecimento.** 3a ed. Rio de Janeiro. Editora FGV.
- Chiavenato, I. (2008). **Gestão de pessoas.** 3a ed. Editora Elsevier – Campus.
- Colares, B.M.C.; Ribeiro, S.M.S. (2011). **Uma abordagem sobre a gestão de pessoas por competência em uma instituição financeira.** Recuperado de: http://seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas_sociais_e_aplicadas/article/download/190/115.
- Dessler, G. (2004). **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Duboi, D.; Rothwell, W. (2004). **Competency-based human resource management.** California: Davies-Black Publishing.
- Dutra, J.S. (2004). **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa.** Moderna. Ed. Altas.

- Dutra, J.S. (2006). **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Altas.
- Dutra, J.S.; Hipólito, J.A.M.; Silva, C.M. (2000). **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000100009>.
- Fernandes, B.H.R.; Fleury, M.T. (2007). **Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema**. Recuperado de: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2676/0>.
- Fleury, A.; Fleury, M.T.L. (2001). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2a ed. São Paulo: Altas.
- Gil, A.C. (1999). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Atlas
- Gil, A.C. (2006). **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas.
- Green, P.C. (2000). **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Grigoryev, P. (2006). **Hiring by competency models**. The journal for quality participation. Farmington Hill. v.5, n.1.
- Kochanski, J. (1997). **Competency-based management: training & development**. Recuperado de: <http://www.gale.com/intl/c/academic-onefile>.
- Lacombe, F. (2006). **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva.
- Marconi, M.A.; Lakatos, E.M. (2003). **Fundamentos de metodologia científica**. 5a ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano.A.C.A. (2017). **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas.
- Milkovick, G.T. (2000). **Administração de recursos humanos: treinamento**. São Paulo: Editora Atlas.
- Munck, L.; Munck, M.G.M.; Souza, R.B. (2009). **Gestão de pessoas por competência: análise de repercussões dez anos pós-implantação**. Recuperado de: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/717>.
- Pimenta, A.M.M.; Paula, P.P. (2012). **Avaliação de desempenho por competência: sob avaliação dos empregados**. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v18n2/v18n2a10.pdf>.
- Rabaglio, M.O. (2006). **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. 2a ed. Editora Qualitymark.
- Robbins, S.P.; Judge, T.A.; Sobral, F.S. (2010). **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14a ed. Ed. Pearson Brasil.

- Ruano, A.M. (2007). **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Qualitymark.
- Silva, C.R.; Gobb, B.C.; Simão, A.A. (2005). **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do método.** Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87817147006>.
- Siqueira, M.V.S.; Mendes, A.M. (2009). **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.** Recuperado de: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25>.
- Zarifian, P. (2001). **Objetivo competência: uma nova lógica.** São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2003). **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Editora Senac.

Apêndice – Coleta de dados das entrevistas

Entrevistado 1

Pergunta 1- QUANDO VOCÊ FOI CONTRATADO, TOMOU CIÊNCIA DE SUAS ATIVIDADES E ATRIBUIÇÕES?
Sim. Sempre quando é iniciado um processo seletivo é informado através de ligação e também quando os demais candidatos estão presentes, tanto da vaga em si e qual o objetivo da empresa. Esse método é aplicado para qualquer função.
Pergunta 2 - APÓS O PROCESSO DE EFETIVAÇÃO, HOVE CAPACITAÇÃO PARA ASSUMIR TAIS FUNÇÕES?
Sim. Cada função ou cada setor sempre tem um colaborador caracterizado de “líder” que sempre é responsável para treinar o “novato” que está sendo contratado, ou seja, em processo de experiência.
Pergunta 3 - AO LONGO DO TEMPO, HOVE ALTERAÇÃO EM SUAS ATIVIDADES? SE SIM, FORAM FORMALIZADAS?
Sim. Contudo, não acontece com frequência. Ex: Foi contratada uma pessoa para ser responsável somente pelo FIES. Nesse mesmo dia, foram contratadas mais duas secretarias para ficar responsável pelo atendimento. Com o passar do tempo, verificou que a pessoa contratada para FIES tinha mais desenvoltura para ficar no atendimento e uma outra mais focada para o FIES. Essa mudança foi de comum acordo com todos os envolvidos, no entanto não é uma ação frequente.
Pergunta 4 - VOCÊ PASSA POR AVALIAÇÃO PELA SUA CHEFIA IMEDIATA? SE SIM, QUAL FREQUÊNCIA?
Sim. Após 45 dias é enviado para chefe do setor uma avaliação do processo de experiência, na oportunidade é uma avaliação de desempenho. Quando identificada alguma inconformidade, o RH é notificado para fazer um acompanhamento mais próximo, afim de mudar o <i>status</i> do colaborador. Não é 100% efetivada essas ações, pois nem todo gestor de setor tem esse preparo. Obs.: Esse processo de avaliação só acontece para os colaboradores iniciantes. Para avaliação dos funcionários antigos é aplicada a Avaliação Institucional.
Pergunta 5 - VOCÊ SE SENTE PREPARADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATIVIDADES E FUNÇÕES?
Sim, Anualmente sempre busco treinamento na área de gestão de recursos humanos para atribuir em minhas atividades.

Entrevistado 2

Pergunta 1- QUANDO VOCÊ FOI CONTRATADO, TOMOU CIÊNCIA DE SUAS ATIVIDADES E ATRIBUIÇÕES?
Sim. Foi informado das atividades que iria desenvolver no atendimento, logo em seguida houve um treinamento, tendo como iniciativa o gestor de RH.
Pergunta 2 - APÓS O PROCESSO DE EFETIVAÇÃO, HOUVE CAPACITAÇÃO PARA ASSUMIR TAIS FUNÇÕES?
Sim. Normalmente há atualizações a respeito das funções que são desenvolvidas.
Pergunta 3 - AO LONGO DO TEMPO, HOUVE ALTERAÇÃO EM SUAS ATIVIDADES? SE SIM, FORAM FORMALIZADAS?
Houve. Quando foi contratada exercia função de assistência de atendimento, logo depois, assumiu cargo de coordenação de secretaria acadêmica. Já acumulando 12 anos dentro da IES. Como coordenador de setor tem 2 anos.
Pergunta 4 - VOCÊ PASSA POR AVALIAÇÃO PELA SUA CHEFIA IMEDIATA? SE SIM, QUAL FREQUÊNCIA?
Sim. É feita avaliações, por se tratar de atendimento ao público e quem exerce essa função de avaliador são os alunos. Entretanto, semestralmente é feita uma Avaliação Institucional, proporcionando dados concretos sobre o desempenho das funções.
Pergunta 5 - VOCÊ SE SENTE PREPARADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATIVIDADES E FUNÇÕES?
Sim. Busca sempre atender as novas mudanças dentro e fora da IES afim de agregar valor para executar suas competências.

Entrevistado 3

Pergunta 1- QUANDO VOCÊ FOI CONTRATADO, TOMOU CIÊNCIA DE SUAS ATIVIDADES E ATRIBUIÇÕES?
Sim. Passou pelo processo seletivo, destinado a função de bibliotecária, que teve 3 etapas (dinâmica de grupo, prova escrita e entrevista com a diretora de ensino).
Pergunta 2 - APÓS O PROCESSO DE EFETIVAÇÃO, HOVE CAPACITAÇÃO PARA ASSUMIR TAIS FUNÇÕES?
Não houve. Pois a função exigia uma capacitação própria. Função de Bibliotecária. 11 anos na IES e na unidade 2 a 4 anos como chefe de setor.
Pergunta 3 - AO LONGO DO TEMPO, HOVE ALTERAÇÃO EM SUAS ATIVIDADES? SE SIM, FORAM FORMALIZADAS?
Houve. Foram formalizadas.
Pergunta 4 - VOCÊ PASSA POR AVALIAÇÃO PELA SUA CHEFIA IMEDIATA? SE SIM, QUAL FREQUÊNCIA?
Chefe imediata (diretoria de ensino). Até o momento nunca chegou algum documento que caracteriza uma avaliação, exceto a Avaliação Institucional. A mesma afirma que não atendeu aos padrões do setor.
Pergunta 5 - VOCÊ SE SENTE PREPARADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATIVIDADES E FUNÇÕES?
Sim. Trazendo novos produtos para a população.

Entrevistado 4

Pergunta 1- QUANDO VOCÊ FOI CONTRATADO, TOMOU CIÊNCIA DE SUAS ATIVIDADES E ATRIBUIÇÕES?
Sim. No ato da seleção foi dito, bem como carga horária.
Pergunta 2 - APÓS O PROCESSO DE EFETIVAÇÃO, HOUVE CAPACITAÇÃO PARA ASSUMIR TAIS FUNÇÕES?
Sim. Passou por treinamento, sendo apresentado o sistema no qual iria ser desenvolvidas as atividades. Houve treinamento prático, tanto da atividade como no sistema. Tempo de função na unidade 2: 3 anos e 8 meses
Pergunta 3 - AO LONGO DO TEMPO, HOUVE ALTERAÇÃO EM SUAS ATIVIDADES? SE SIM, FORAM FORMALIZADAS?
Não.
Pergunta 4 - VOCÊ PASSA POR AVALIAÇÃO PELA SUA CHEFIA IMEDIATA? SE SIM, QUAL FREQUÊNCIA?
Sim. A cada 3 meses o RH disponibiliza para o coordenador imediato uma avaliação. Também é usado como medidor de avaliação, a Avaliação Institucional.
Pergunta 5 - VOCÊ SE SENTE PREPARADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATIVIDADES E FUNÇÕES?
Sim.

Entrevistado 5

Pergunta 1- QUANDO VOCÊ FOI CONTRATADO, TOMOU CIÊNCIA DE SUAS ATIVIDADES E ATRIBUIÇÕES?
Sim. No processo de seleção foi mencionado a descrição do cargo.
Pergunta 2 - APÓS O PROCESSO DE EFETIVAÇÃO, HOUVE CAPACITAÇÃO PARA ASSUMIR TAIS FUNÇÕES?
Não. Pois no emprego anterior já exercia as funções do cargo que esta sendo ocupado atualmente.
Pergunta 3 - AO LONGO DO TEMPO, HOUVE ALTERAÇÃO EM SUAS ATIVIDADES? SE SIM, FORAM FORMALIZADAS?
Não.
Pergunta 4 - VOCÊ PASSA POR AVALIAÇÃO PELA SUA CHEFIA IMEDIATA? SE SIM, QUAL FREQUÊNCIA?
Não. Pois está na função há 15 dias e no estado probatório de avaliação.
Pergunta 5 - VOCÊ SE SENTE PREPARADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATIVIDADES E FUNÇÕES?
Sim.