



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA**  
**INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**  
**CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO SOCIAL E DO TRABALHO –GST**

**MARCELO ARAÚJO DE ALMEIDA**

**PERCEÇÃO DE GESTORES E TÉCNICOS SOBRE O**  
**PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM**  
**ORGANIZAÇÕES NO BRASIL**

Brasília – DF

2007

**MARCELO ARAÚJO DE ALMEIDA**

**PERCEPÇÃO DE GESTORES E TÉCNICOS SOBRE O PROCESSO DE  
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES NO BRASIL**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Social e Trabalho, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Gestão Social e Trabalho.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gardênia da Silva Abbad

Brasília – DF

2007

**MARCELO ARAÚJO DE ALMEIDA**

**PERCEPÇÃO DE GESTORES E TÉCNICOS SOBRE O PROCESSO DE  
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES NO BRASIL**

**Aprovada por:**

---

Professora Dra. Gardênia da Silva Abbad  
Universidade de Brasília – UnB  
Orientadora

---

Professor Dr. Tomas de Aquino Guimarães  
Universidade de Brasília – UnB  
Examinador

---

Professor Dr. Roberto Lima Ruas  
Universidade do Rio Grande do Sul – UFRGS  
Examinador

*A minha família  
que, sempre esteve ao meu lado e  
ajuda a transformar sonhos em realidade.*

## AGRADECIMENTOS

*O desenvolvimento dessa pesquisa só foi possível porque contou com o estímulo, apoio e a efetiva colaboração de muitos.*

*A oportunidade de agradecer aos que contribuíram traz também à ameaça de deixar de mencionar alguém que também, de alguma forma tenha contribuído. Assim antes, mesmo de agradecer, peço desculpas, se por uma falha do acaso, deixar de mencionar alguém.*

*A minha orientadora pela admirável paixão com que exerce a desafiadora tarefa de educar. É capaz de encantar seus alunos, fazendo do processo de desenvolvimento educacional um passeio empolgante e transformador. Seu compromisso, dedicação e competência são alguns dos pontos fortes que a apóia nessa difícil missão.*

*Aos professores do Mestrado do PPGA, da Universidade de Brasília, pela competência e profissionalismo que souberam nos despertar para os desafios do que a investigação científica apresenta e por todo resultado de transformação que nos propiciaram.*

*Em especial ao professor Tomas de Aquino Guimarães, com que por vezes dividi meus medos e incertezas, quanto à minha capacidade de seguir em frente, que foi não apenas capaz de acreditar na minha capacidade, como também transformar o receio em combustível para a conquista de novos horizontes.*

*Ao professor Roberto Lima Ruas, pela oportunidade de se tornar um amigo, de compartilhar de forma simples e atenciosa parte do seu vasto e complexo conhecimento, pelas provocações temáticas e por nos ensinar a refletir melhor.*

*A admirável professora Cristiane Girard por sua simplicidade, pela oportunidade de compartilhar seu profundo conhecimento científico, por sua absurda capacidade de transformar qualquer coisa dita pelos alunos em coisas inteligentes, pelo companheirismo (nas confraternizações e principalmente na viagem para o Canadá – parte complementar da Formação do mestrado que aconteceu na HEC Montreal), por suas palavras e gestos de estímulo à pesquisa, por fim pelo seu carinho e amizade.*

*A minha chefe e companheira Carla Dutra, pela sua capacidade de despertar as pessoas e acreditar na transformação através da formação educacional.*

*A CNI, na figura do Dr. Silvio Andriotti – Superintendente de Serviços Compartilhados e do Dr. Antonio Carlos Brito Maciel pelo apoio financeiro, que viabilizaram a realização do mestrado.*

*Aos companheiros do mestrado, que a cada dia se tornam amigos, com quem dividimos muitas angústias e conquistas, por ajudarem a transformar essa jornada num “sofrimento” prazeroso.*

*Aos Professores da HEC-Montreal, pela acolhida, profissionalismo e simpatia com que nos receberam, em etapa do mestrado que lá se desenvolveu.*

*A Professora Graziella Comini pela abertura de espaço com os clientes da Growth e também pelo compartilhamento de seus conhecimentos, pela amizade e profissionalismo.*

*A Cibele e Ricardo titulares da empresa W3Net, responsável pelo desenvolvimento de sistemas com foco em soluções para gestão de pessoas, pela abertura de alguns contatos.*

*Ao companheiro Cícero Almeida, que tão habilmente desenvolveu o questionário e o sistema de apoio e acompanhamento à pesquisa.*

*Aos participantes da pesquisa que dedicaram parte do seu tempo para o preenchimento de questionário e que foram fundamentais para o alcance dos resultados do presente estudo.*

*Finalmente à minha família, em especial a minha doce esposa Martha e querida filha Emília as quais muito privei, em decorrência dos compromissos do mestrado, pelo apoio incondicional, pelo amor, carinho, compreensão e estímulo a essa conquista que muito nos orgulha.*

*“Aprender é uma aventura simultaneamente dolorosa e prazerosa. Envolve o abandono de modelos que nos foram caros, desequilibra certeza e traz a ansiedade do novo. Faz-nos sentir o desconforto de ter de admitir a incerteza quanto à prática e idéias, o que pode ser tenebroso no mundo do trabalho.”*

Cláudia Costin (2004)

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo descrever a percepção de gestores e técnicos a respeito do processo de gestão de competências em organizações que atuam no Brasil. Este investigou também se estas percepções diferem ou não de acordo com o sexo, o nível de escolaridade, o de remuneração, bem como em relação ao tempo de existência dos processos de gestão de competência nas organizações. Para tal, foi construído e aplicado um questionário, que foi submetido à validação de juízes e avaliação semântica. Esse questionário foi aplicado em uma amostra de 59 participantes, representantes de 38 organizações que atuam em diversas regiões do Brasil e que possuem modelos de competências implementadas. O instrumento de pesquisa contém 25 itens, associado a uma escala tipo Likert de 5 pontos. Quanto à metodologia, esse estudo pode ser classificado, quanto aos fins: como estudo descritivo, exploratório e aplicado e, quanto aos meios: como uma pesquisa bibliográfica e de campo. Os resultados numéricos aos itens do questionário foram submetidos a análises estatísticas descritivas e inferenciais e mostraram que, de acordo, com os pesquisados, há predominância do modelo de competências preconizado pela escola francesa; a maior parte das organizações possui o processo implementado há mais de dois anos. Para análise de seus resultados, as respostas foram agrupadas em dois grandes fatores: “utilidade e objetividade” e “justiça”. De modo geral, as avaliações tenderam a ser positivas, no entanto, há um expressivo percentual de respostas que se posicionam de forma neutra ou negativa em relação ao processo de gestão de competências. Observou-se também que há uma diferença estatisticamente significativa, demonstrando que as pessoas com remuneração mais elevada tendem a perceber de forma mais favorável os fatores relacionados à “objetividade e utilidade” e “justiça” no processo de gestão de competências. A partir das respostas dos participantes, percebe-se que ainda há um descompasso entre o que deve ser (teoria) e o que é possível (interesse do trabalhador x interesse da empresa, desempenho organizacional x desempenho das pessoas) implantar no cotidiano das organizações.

Palavra Chave: Gestão de Competências, Competências, Gestão Estratégica de RH.

## ABSTRACT

The present study has as objective to know the perception of the managers and technician regarding the process of competence management in Brazilian organizations. This also investigated if these perceptions differ or not according to the sex, the scholarship level, the remuneration level, as well as in relation to the time of existence of the processes of competence management in the organizations. For such, it was constructed and applied a questionnaire, that was submitted to judges validation and semantics evaluation. This questionnaire was applied in a sample of 59 participants, representatives of 38 organizations that act in diverse regions of Brazil and that possess models of competence management implemented. The research instrument contains 25 items, associated to a Likert scale of 5 points. Regarding the methodology, this study may be classified, related to the ends: as a descriptive, exploratory and applied study, and according to the ways: as a bibliographical and a field research. The numerical results to the items of the questionnaire had been submitted to the descriptive and inferential statistical analyses and had shown that, in agreement, with the searched ones, it has predominance of the model of competences praised by the French School; most of the organizations possess the process implemented for more than two years. For analysis of its results, the answers had been grouped in two great factors: “utility and objectivity” and “justice”. In general way, the evaluations had tended to be positive, however, it has a significant percentile of answers that if locate of neutral or negative form in relation to the process of competence management. It was also observed that it has a statistically significant difference, demonstrating that people with raised remuneration tend to perceive in a more favorable way the related factors to the “objectivity and utility” and “justice” in the process of competence management. From the answers of the participants, in the open fields of the questionnaire, one perceives that there still has a lack of alignment between what it must be (theory) and what it is possible (interest of worker x interest of the company, organizational performance x people performance) to implement in the daily basis of the organizations.

Key-Words: Competence Management, Competence, Human Resources Strategic Management.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1. Relação das Estratégias .....	29
Figura 2. Esquema Ilustrativo do Objeto de Estudo (aprendizagem).....	31
Figura 3. Esquema Ilustrativo do Modelo de Gestão de Competência .....	37
Gráfico 1. Distribuição Percentual das Áreas de Pesquisa do ENANPAD.....	54
Gráfico 2. Distribuição Percentual Artigos Escritos por Autores .....	55
Gráfico 3. Distribuição Percentual dos Artigos por Regiões Brasileiras .....	56
Gráfico 4. Distribuição Percentual dos Participantes por Sexo.....	69
Gráfico 5. Distribuição Percentual dos Participantes Considerando a Escolaridade .....	69
Gráfico 6. Distribuição Percentual dos Participantes por Faixa Etária .....	70
Gráfico 7. Distribuição Percentual dos Participantes por Tempo de Empresa.....	71
Gráfico 8. Distribuição Percentual dos Participantes Considerando o Tipo de Cargo.....	72
Gráfico 9. Distribuição Percentual dos Participantes por Faixa de Remuneração .....	73
Gráfico 10. Distribuição dos Participantes por Área de Lotação .....	74
Gráfico 11. Distribuição das Organizações por Natureza .....	76
Gráfico 12. Distribuição das Organizações Participantes por Estado .....	76
Gráfico 13. Distribuição das Organizações Participantes por Regiões .....	92
Gráfico 14. Resultados de Objetividade e Utilidade .....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Faixas de tempo dos participantes na empresa.....	71
Tabela 2.	Tipos de cargos.....	72
Tabela 3.	Itens referentes à percepção de JUSTIÇA.....	84
Tabela 4.	Itens referentes à percepção de Objetividade e Justiça.....	85
Tabela 5.	Teste t: remuneração recodificada com itens de Utilidade, Objetividade e de Justiça .....	87
Tabela 6.	Classificação das Escolas, conceitos e distribuição.....	88
Tabela 7.	Implantação da gestão de competência nas organizações .....	89
Tabela 8.	Dados organizados por empresas .....	90
Tabela 9.	Periodicidade da Avaliação de Competência .....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Classificação de Competências por Natureza e aspectos temporais.....	27
Quadro 2. Conceitos de Estratégia.....	29
Quadro 3. Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos do ENANPAD 2005.....	43
Quadro 4. Distribuição por Ramo de Atividade.....	75

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ACRH</b>	Área Compartilhada de Recursos Humanos das Entidades Nacionais do Sistema Indústria
<b>CHAs</b>	Conhecimentos, habilidade e atitudes
<b>ENANPAD</b>	Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
<b>MEDEF</b>	Movimento de Empresas da França
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Competência.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1 Conceito e suas raízes .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2 Escola anglo-saxônica.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3 Escola francesa (Européia .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.4 Competências individuais .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4.1 Qualificação.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.5 Competências organizacionais.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.5.1 Estratégias .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.5.2 Desempenho organizacional .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.5.3 Organizações .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.5.4 Gestão de pessoas por competências .....</b>	<b>36</b>
<b>3. REVISÃO E ANÁLISE DE PESQUISA SOBRE COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Análise dos artigos ENANPAD 2005 .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Quadro de apoio – Resultados complementares.....</b>	<b>43</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2 Etapas da Pesquisa .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.1 Construção do questionário de pesquisa .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.1.1 Validação do questionário por Juízes .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.1.2 Validação semântica .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.2 Seleção da amostra .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.2.1 Sexo .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.2.2 Escolaridade.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.2.3 Faixa etária.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2.2.4 Tempo de empresa (TE).....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.2.5 - Tipo de Cargo .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.2.6 Faixas de remuneração .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.2.7 Área de lotação .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.3 Classificação das organizações em que trabalham os participantes da pesquisa....</b>	<b>75</b>
<b>4.2.4 Procedimentos de coleta de dados.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.5 Procedimentos de análise de dados .....</b>	<b>79</b>

<b>5. RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>83</b>
<b>5.1 Primeira Etapa – Análise Estatística Descritiva.....</b>	<b>84</b>
<b>5.1.2 Características gerais dos modelos de gestão de competências.....</b>	<b>89</b>
<b>5.1.3 Tempo de implantação do modelo de gestão de competência .....</b>	<b>90</b>
<b>5.1.4 Periodicidade da avaliação de competência .....</b>	<b>91</b>
<b>5.1.5 Informações complementares sobre o processo de gestão de competências .....</b>	<b>91</b>
<b>5.1.6 Modalidade de avaliação.....</b>	<b>92</b>
<b>5.1.7 Abrangência da avaliação de competências .....</b>	<b>93</b>
<b>6. COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES FINAIS.....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>107</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Esta introdução foi elaborada, a partir da análise de cenário econômico, político e social e da contextualização do processo de gestão de competências nas organizações. Será apresentada da seguinte forma:

1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa – breve análise dos conceitos de competências, origens e importância dessa temática diante do cenário e conjunturas que envolvem as organizações e que as conduziram à noção de competências.

1.2 Objetivos – Estão divididos em geral e específicos:

1.2.1 Objetivo geral – descrever modelos de gestão de competências que estão sendo implementados em organizações no Brasil.

1.2.2 Objetivo específico – descrever a percepção de gestores e técnicos em relação ao processo de gestão de competências.

### **1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa**

Para contextualização do problema de pesquisa é imprescindível falar de como as sociedades e organizações estão sendo impactadas pelas transformações do mundo atual. Alguns autores reportam claramente esses impactos, como será demonstrado a seguir. Esses autores explicitam que as relações sociais, políticas e econômicas têm exigido das organizações um posicionamento cada vez mais competitivo para se manterem vivas.

A sociedade contemporânea atravessa um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. A emergência de um novo paradigma tecnológico e a globalização financeira são traços marcantes das transformações na economia mundial nas últimas décadas. Nesse universo dinâmico e cada vez mais competitivo, manter níveis elevados de produtividade é uma questão de sobrevivência para as organizações.

Dessa forma, as organizações têm desenvolvido esforços para enfrentar os desafios atuais e emergentes que ameaçam diária e constantemente a sua condição de competitividade e sobrevivência. Tais desafios, afetados dinamicamente por um sem número de agentes, surgem em decorrência de mudanças na essência e na inter-relação entre fatores externos e internos à organização, envolvendo empresas oriundas de regiões e arenas competitivas distintas (SILVA; FLEURY, 2003).

Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) ressaltam que essa competitividade tem sido perseguida mediante o desenvolvimento e incorporação, ao ambiente empresarial, de inovações, sejam elas nas formas de produtos ou processos de produção, bem como, de novas tecnologias de gestão.

Nesse contexto, a dinâmica organizacional tem sido um tema bastante explorado nos últimos anos. Pesquisas e ensaios teóricos freqüentemente abordam as mudanças do ambiente empresarial e a utilização de tecnologias gerenciais para fazer frente a uma conjuntura cada vez menos estável. São comuns as tentativas de se identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagens competitivas e mecanismos para promover o desenvolvimento organizacional (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

A maneira como as organizações lidam atualmente com os incessantes processos de transformação é determinante de sua capacidade de sobrevivência.

No Brasil, há 30 anos, as organizações poderiam ser consideradas sistemas fechados, devido à necessidade ínfima de relacionamento com fatores externos à sua própria existência. Com a abertura dos mercados, a quebra das fronteiras econômicas, a partir dos anos 90, as organizações passaram a reconhecer a necessidade de se adequarem a este novo contexto de elevada concorrência e passaram a determinar suas políticas, práticas e estratégias em conformidade com as configurações de cenário do mundo do trabalho.

Nesse contexto, os insumos, bem como as alternativas para tratamento destes, encontram-se à disposição de toda e qualquer organização, sem muitas restrições, a responsabilidade pela criação ou manutenção de vínculos adequados com investidores, acionistas, clientes, fornecedores, parceiros, entre outros, passa a ser delegada às pessoas que compõem a Organização. É neste cenário que os indivíduos passam a ser considerados

elementos-chave na busca pelo diferencial competitivo, os quais precisam ser devidamente orientados, a fim de que possam contribuir para a realização da estratégia organizacional.

A necessidade de se alinhar o desempenho humano e os resultados do negócio das organizações passa então a exigir uma nova postura dos modelos de gestão de pessoas prevalentes. Somente levar em consideração as pessoas ou o negócio organizacional não mais é suficiente na elaboração de respostas organizacionais rápidas necessárias para enfrentar as transformações de mercado, tampouco à antecipação destas.

Considerando as transformações econômicas, alguns dos impactos sentidos pelo Brasil, são ressaltados por Bresser (1996): no início da década de 1980, a economia brasileira enfrentava uma Crise Fiscal do Estado decorrente de uma política de substituição de importação, que embora fosse criticada pelo governo americano, por agências multilaterais e empresas multinacionais, na prática financiavam esse processo.

A partir de meados da década de 80 e início da década de 90, com a abertura dos mercados, bem como, com o processo de transformação da sociedade, e em especial das indústrias, as novas diretrizes da economia apontavam na direção da busca da melhor qualidade e preço para os produtos, ou seja, as indústrias foram obrigadas a melhorar sua produtividade; passaram a se preocupar com os custos de sua cadeia produtiva que poderiam impactar em seu produto.

Outro aspecto importante, que também impactou fortemente as organizações foi a inovação. O ritmo intenso em que novos produtos, processos e serviços surgiam, requeriam das organizações habilidades para gerar e implantar novas práticas, estruturas e ferramentas gerenciais que lhes possibilitassem se adaptar a novas conjunturas ou se antecipar às alterações do ambiente externo. A capacidade de inovar, como atributo organizacional, torna-se determinante para o êxito da organização, e deve ser considerada crucial e estratégica para aquelas que buscam construir vantagens duradouras em relação aos concorrentes (SOUZA,2006).

Antes desses processos, a preocupação com a qualidade dos produtos ou serviços por prestados, de modo geral, não era tão presente. Não se avaliava os recursos investidos como se passou a fazer a partir do desenvolvimento do mercado.

Algumas organizações, a abundância de recursos ajudava a esconder a lentidão dos processos e a baixa produtividade. Além disso, o próprio mercado também tolerava a qualidade dos produtos e serviços ofertados.

De fato, a abertura das economias, a ruptura das fronteiras, o desenvolvimento da tecnologia, da comunicação, entre outros, fizeram com que a sociedade tomasse conhecimento dos produtos e serviços ofertados em escala mundial. Isso fez com que, naturalmente, assumisse uma postura mais exigente em relação à qualidade, preço dos produtos e serviços que seriam demandados.

Nesse processo de busca de melhor produtividade e do alinhamento dos interesses da organização com os seus colaboradores, o processo de gestão de competências tem sido apontado como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionais utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Permitindo assim focar o alcance das metas organizacionais, cada vez mais, com maior diferencial competitivo e com menor consumo de “energia” – entendendo-se aqui, menor consumo de recursos.

Ruas (2005) ressalta que o estudo das competências aparece como uma alternativa à aproximação entre objetivos organizacionais e objetivos pessoais, na busca da potencialidade das oportunidades para o alcance de melhores resultados, conseqüentemente, melhor produtividade para as organizações, preservando assim as condições necessárias ao desenvolvimento e à manutenção organizacionais nesse contexto dinâmico de profundas transformações e pouca estabilidade.

Esse mesmo autor também aponta que a noção de competência tem aparecido como importante referência entre os princípios e práticas de gestão no Brasil, no entanto, ainda distante de uma aplicação em sua plenitude, muito se discursa, mas na prática a implantação da noção de competências ainda é um “processo em construção”, talvez fruto da própria maturidade do processo nas organizações (RUAS, 2005, p.34 – 54).

Assim, o presente estudo busca conhecer a percepção de gestores e técnicos em relação ao processo de gestão de competências de suas organizações, a partir da identificação das metodologias implementadas. Tem como base o referencial que apóia as teorias a respeito de competências, procurando compreender em que estágios de implantação dos modelos cada uma das organizações analisadas se encontra, bem como, os graus de profundidade e permeabilidade dessas metodologias, e sua influência/apoio aos demais subsistemas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, a percepção de sua influência em relação ao desempenho organizacional.

O cenário de extrema concorrência que o mundo moderno e a nova ordem econômica mundial vêm impondo às organizações já é senso comum. Elevada produtividade, competitividade não permitem mais espaço para aventureiros. A demanda por resultados concretos, objetivos e dentro dos parâmetros estabelecidos pelo mercado tem feito com que as organizações se agrupem de forma a garantir seus objetivos. A manutenção dessa relação – entre parceiros, só é viável quando um agrega valor ao outro.

Essa nova ordem econômica mundial tem demandado das organizações um comportamento cada dia mais focado em produtividade e qualidade de modo a garantir sua sobrevivência. A constatação de que o grande diferencial competitivo está centrado no indivíduo, tem feito com que o processo de gestão de competências se transforme numa ferramenta de gestão, capaz de apoiar as organizações à conquista e manutenção da competitividade requerida pelo mercado de modo a garantir a sua sustentabilidade. Este caminho é desenhado a partir do alinhamento entre as expectativas das organizações (objetivos e metas organizacionais) aos interesses individuais (transparências na identificação das competências individuais e objetividade na explicitação de suas expectativas em relação ao empregado).

O presente estudo foi desenvolvido em organizações que possuem metodologia de gestão de competências e atuam no Brasil com o objetivo de investigar a percepção de alguns, em relação ao processo de identificação e gestão de competências.

Para tanto, foi selecionada, uma amostra, predominantemente composta de profissionais que ocupavam posições de Gestão e cargos técnicos de nível superior.

Assim, a identificação da percepção dos agentes envolvidos no processo, poderá contribuir para a melhoria da análise e compreensão do processo e, conseqüentemente, para o seu aprimoramento.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo do presente trabalho é o de elaborar uma pesquisa exploratória e descritiva sobre a percepção de gestores e técnicos do processo de gestão de competências em suas organizações. Os objetivos estão desdobrados em Objetivo Geral e Objetivos Específicos como se pode ver a seguir:

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral é descrever a percepções de pessoas, ligadas a diversas organizações que atuam no Brasil, sobre o processo de gestão de competências, quanto aos seguintes aspectos: “utilidade e objetividade” e “justiça”.

Para isso é necessário também olhar o contexto, bem como, analisar de que forma esse conceito vem sendo implementado no Brasil.

Dessa forma, foi desenvolvido a partir da avaliação da implantação desse projeto, da comparação com as fundamentações conceituais a respeito do tema, bem como, com os exemplos de algumas pesquisas empíricas, que foram publicadas no ENANPAD 2005, que trazem informações a respeito de como as organizações estão incorporando a noção de competências.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Construir e validar instrumento de medida para identificar a percepção de técnicos e gestores sobre o processo de gestão de competência no contexto organizacional avaliado;

- Descrever a percepção de gestores e técnicos de nível superior em relação ao processo de gestão de competências no contexto organizacional;
- Investigar se as percepções de gestores e técnicos, a respeito do processo de gestão de competências, diferem quanto à: sexo, escolaridade, nível de remuneração, faixa etária, tipo de cargos, tempo de empresa e tempo de existência dos processos de gestão de desempenho nas organizações.

O texto a seguir encontra-se estruturado da seguinte forma: A primeira parte se propõe a traçar um marco teórico para compreensão dos conceitos de competência, bem como, procura fazer uma breve referência a alguns conceitos que, de alguma forma, influenciam ou são influenciados pela noção de competência, que foi a base para a construção do instrumento de pesquisa. A segunda parte descreve uma análise de pesquisas empíricas sobre o tema, buscando compreender de que forma esses conceitos vem sendo implementados no âmbito das organizações e como vem sendo pesquisados. A terceira parte discorre acerca da metodologia proposta para investigação dos objetivos específicos desse estudo. A quarta parte relativa à apresentação dos resultados e, por fim, a quinta parte com os comentários e conclusões finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste referencial teórico a principal questão a ser estudada é a noção de competência, no entanto, no curso do levantamento dessas informações, alguns temas surgiram como importantes, pois a influenciam ou são impactados por ela. Assim, também serão tratados, ainda que de forma secundária. Desta forma, esta parte do estudo está dividida da seguinte forma:

### **2.1 Competência**

- 2.1.1. Conceito e suas raízes
- 2.1.2. Escola Anglo-saxônica
- 2.1.3. Escola Francesa (Européia)
- 2.1.4. Competências Individuais
  - 2.1.4.1 Aprendizagem
- 2.1.5. Competências Organizacionais
  - 2.1.5.1 Estratégias
  - 2.1.5.2 Organizações
  - 2.1.5.3 Desempenho Organizacional
  - 2.1.5.4 Gestão de Pessoas por Competências

#### **2.1.1 Conceito e suas raízes**

Segundo Fleury e Fleury (2000), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica na negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Estes mesmos autores ressaltam que o dicionário Webster (1981, p.63) define competência, na língua inglesa, como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada atividade (*the quality or state of being functionally adequate or having sufficient skill or strenght for a particular duty*)”. Essa definição, bastante genérica menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa.

No dicionário da língua portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes:

- 1) faculdade que a lei concede a funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões, nesse mesmo sentido, **alçada e jurisdição**;
- 2) **capacidade** – qualidade que a pessoa ou coisa tem de satisfazer determinado fim e, **aptidão** – qualidade inata, capacidade ou habilidade adquiridas. (FERREIRA, 2004).

Bruno-Faria e Brandão (2003) fazem referência a Isambert-Jamati (1997) sobre as origens do termo competência, segundo este, no fim da idade média, a expressão competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma corte para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de assunto específico. Mais tarde passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

As competências são reveladas quando as pessoas agem em face das situações profissionais com as quais se defrontam (ZARIFIAN, 1999). Servem como nexo entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Segundo Bruno-Faria e Brandão (2003), a freqüente utilização do termo competência no campo de gestão organizacional fez com que ele adquirisse variadas conotações, sendo, não raras vezes, utilizado de diferentes maneiras, conforme relatam Mc Lagan (1997), Brandão e Guimarães (2001) e Ruas (2001). Abordagens mais respeitadas buscam não só considerar as diversas dimensões do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho, conforme sugerem Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e Ruas (2001). Nessa mesma direção, Ropé e Tanguy (1997) afirmam que um dos aspectos essenciais da competência é que ela não pode ser compreendida de forma separada da ação.

As competências são descritas por alguns autores, utilizando-se pautas ou referenciais de desempenho (NISSEMBAUM, 2000; Santos, 2001), de forma que o profissional demonstraria deter dada competência por meio da adoção de certos comportamentos observáveis no ambiente de trabalho. Brandão (2001) e Bruno-Faria e Brandão (2002) procuram descrever também os recursos ou dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem necessários para que a pessoa possa apresentar o desempenho desejado.

Assim, a temática de competências assume posição central na literatura acadêmica e profissional de gestão de pessoas. Apesar de ser recente (as primeiras discussões acerca do tema surgiram em 1973), nas duas últimas décadas é que o debate, estimulado pelas novas configurações do mundo do trabalho, ganha intensidade e atenção de acadêmicos e profissionais.

### **2.1.2 Escola anglo-saxônica**

A escola anglo-saxônica, composta de psicólogos e administradores, tiveram seu conceito de competência estruturado pela primeira vez em 1973 por Mc Clelland que tentando aprimorar os testes psicológicos de inteligência para processos seletivos, os ampliou para também dar suporte aos processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Esse autor define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) responsáveis pelo desempenho superior. Dessa forma, o fato de certa pessoa possuir determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, desejados por uma organização, seriam preditores de que tal pessoa teria um desempenho superior.

Na mesma linha, Boaytzis (1982, p.13) (1982, p.13) citado por Bruno-Faria e Brandão (2003) procurou fixar ações ou comportamentos efetivos a partir das demandas de determinado cargo na organização.

Ainda nessa direção, Spencer e Spencer (1993, p.9) definem competência como sendo características de um indivíduo que estão casualmente relacionadas a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou função. Parry (1996, p.50) conceitua competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes

relacionadas entre si, que afetam a maior parte do desempenho em determinado papel ou responsabilidade de um trabalho.

Nesta vertente, segundo Fleury (2002), o parâmetro para o conceito de competência decorre da tarefa e das atribuições de um determinado cargo. Aproxima-se, assim, na opinião da autora, do **conceito de qualificação**, ao definir uma série de requisitos necessários ao cumprimento das atribuições atreladas a cada posição na organização.

Esta aproximação entre os conceitos de competência e qualificação, segundo Ruas (2005), decorre principalmente das características que marcavam o mundo corporativo há quase 30 anos, tais como a prevalência do emprego formal, o trabalho predominantemente industrial, atividades previsíveis e forte base sindical. Em conjunto estas características determinavam o foco da competência em conjuntos de capacidades voltados para processos organizacionais previstos e bem controlados.

Para Ruas (2005), em face da aceleração da concorrência, da lógica predominante das atividades de serviços, do trabalho informal e sazonal e da baixa previsibilidade dos negócios e serviços, não mais bastam que os indivíduos possuam tais conjuntos de competências, mas, sim, que eles sejam capazes de mobilizá-los em resposta a determinada demanda organizacional.

É neste contexto que outra escola de pensamento assume papel de destaque na discussão da temática de competências.

### **2.1.3 Escola francesa (Européia)**

Em uma tentativa de complementar o conceito de competência associado ao de qualificação, a **escola francesa** estende a preocupação única com a definição de conjuntos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) para as **relações possíveis entre estes – o saber – e o saber agir**.

O saber fazer sempre foi valorizado no mundo do trabalho, o que mudou foi a abrangência das expectativas e a definição de espaços ocupacionais dinâmicos e amplos. Não é mais suficiente unicamente atender a requisitos formais especificados nos cargos. Os

trabalhadores são valorizados pelo quanto são capazes de entregar, se acumulam suas habilidades inteligentemente para fazer frente e resolver inúmeros problemas e soluções de trabalho.

Para alguns autores, competência é “um saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2000).

Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados aos objetivos organizacionais.

Enquanto que para outros, como Zarifian (2003), competência refere-se à tomada de iniciativa e o assumir responsabilidades em relação à problemas e eventos que o trabalhador enfrenta em situações profissionais. Este autor traz um aspecto de relevância que é a ação dos assalariados sobre o seu desempenho e a construção de suas carreiras, ele ressalta:

“É necessário que o assalariado possa responder à dupla questão: O que se espera de mim? Em que posso contribuir? O que também quer dizer: Até que ponto eu devo envolver-me?” Por isso, que podemos dizer que no modelo de competência todos se tornam ao mesmo tempo, sujeito e ator (ZARIFIAN, 2003).

Um conceito que parece ser aceito, tanto no meio acadêmico como no meio empresarial é o de que competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional (NISSEMBAUM, 2000).

Nessa linha, conhecimentos, habilidades e atitudes representam recursos ou dimensões interdependentes da competência (DURAND, 1998). O **conhecimento** diz respeito a um conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa que têm relevância e causam impacto em seu comportamento. **Habilidade** refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, ao *saber como fazer algo*. E a **atitude**, por sua vez, diz respeito à predisposição da pessoa em relação ao trabalho, a objetos ou a situações (BRANDÃO, 1999).

Le Boterf (2003) define competência como um conceito em construção, A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *Know-how*

específico. Situa-se numa encruzilhada, com três eixos formados pela **pessoa** (sua biografia, socialização), por **sua formação educacional** e por **sua experiência profissional**. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas de um lado pela aprendizagem, formação e de outro pelo sistema de avaliação. Assim competência é o saber agir responsável que é reconhecido pelos outros.

Pode-se então afirmar que a grande contribuição da escola francesa para o conceito de competência está na incorporação da noção de **mobilização das capacidades** em diferentes situações e na importância do meio social, que age como avaliador e como agente de reconhecimento da competência.

A forma como o conceito de competências é pesquisada e mensurada nos indivíduos e nas organizações será discutida nos próximos tópicos.

#### **2.1.4 Competências individuais**

O conceito de competência, a princípio, é inerente ao indivíduo (individual). A prova para ser compreendido como tal é o fato de que precisam ser transformados em ações que envolvem a integração de conhecimentos (saber o que), habilidades (saber como) e atitudes (dispor-se a fazer de certo modo).

As competências individuais, as quais incluem as competências gerenciais, ou seja, aquelas que se pretende “colocar as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação”.

O conceito aplicado ao nível organizacional e ao funcional é uma prática recente. A abordagem individual é, sem dúvida, a dimensão mais conhecida e difundida de competência, já que se confunde com noções similares (como a de qualificação, atribuições, responsabilidades, por exemplo), que pretendem contextualizar e caracterizar o perfil do trabalhador. Por isso mesmo, estudos têm mostrado que o conceito de competência é polissêmico, mesmo na sua dimensão individual, tanto em análises teóricas do meio acadêmico como no mundo das organizações.

Nesse debate a diferença que se estabelece entre as competências individuais e organizacionais tem origem em duas correntes: a escola anglo-saxônica, uma

abordagem mais pragmática, especialmente em suas formas de classificação, que parte de uma influência clara do conceito de qualificação profissional. De outro lado, a escola européia, mais especificamente a francesa, que ampliou as perspectivas do conceito a partir da integração de elementos da sociologia e da economia do trabalho.

A escola francesa acrescentou à anglo-saxônica o conceito de resultado, ou seja, da mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes, a partir da observação das competências quando de sua mobilização em um determinado ambiente de trabalho, bem como, a importância do reconhecimento social do valor da competência.

É exatamente na escola francesa que são desenvolvidas as principais contribuições à noção de competência individual. Apontam que as competências individuais não se restringem a um estado de formação educacional ou profissional, tampouco a um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades aprendidas. São compreendidas como a mobilização de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação.

Em suma, a diferença entre a abordagem americana e a francesa está no fato de que a anglo-saxônica admite seu conceito a partir da acumulação de conhecimentos, habilidade no qual são reforçados principalmente aspectos da formação educacional e profissional. A abordagem francesa analisa o conceito de competências a partir da observação da mobilização dos conhecimentos, habilidade e atitudes em ambientes variados.

Assim, considerar-se-á o conceito de competência individual como a capacidade que o indivíduo tem de combinar seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) num determinado contexto organizacional; é a aplicação de CHAs em uma dada situação. Implica num saber agir responsável e reconhecido que engloba mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor – econômico ou não – à organização e ao indivíduo.

A avaliação das competências deverá ser feita a partir das contribuições produzidas por determinado indivíduo e esta contribuição deverá ser estabelecida de forma coerente com a complexidade das ações relativas a determinado cargo e ou nível de carreira.

No estudo das competências individuais um conceito que merece destaque é **qualificação**, ao qual se faz breve referência a seguir.

#### 2.1.4.1 Qualificação

Qualificação corresponde ao ato ou efeito de qualificar ou qualificar-se. Aurélio Buarque de Holanda (2004) define qualificar como sendo: “capacidade de indicar as qualidades de, avaliar, apreciar; considerar habilitados, aptos; atribuir qualidade a”. De acordo com Manfredi (1998) os termos qualificação, competência e formação profissional são comumente utilizadas, de forma despreocupada, como se sinônimos fossem.

Essa autora também ressalta que as discussões têm navegado pelos mais diferentes campos das ciências sociais - economia, sociologia, história, antropologia - passando também a se constituir em objeto de preocupação de educadores, lingüistas, psicólogos, engenheiros de produção, médicos-psiquiatras etc.; enfim, todos aqueles que se preocupam com as questões relativas ao trabalho humano e às suas metamorfoses. Manfredi (1988) parte, então, para uma abordagem a partir de uma perspectiva histórico-crítica, numa tentativa de demarcar as diferenças existentes nas diversas abordagens.

Numa linguagem política significa dizer, como afirma Dagnino (1994), que os diferentes sentidos (mesmo comportando reatualizações e ressignificações) "expressam e respondem a um conjunto de interesses, desejos e aspirações" diferenciados dentro da sociedade e que as diversas formas de apropriação remetem a projetos e estratégias políticas que estariam sendo adotadas pelos diferentes sujeitos/protagonistas sociais. Há, portanto, uma disputa histórica também no campo da fixação de sentidos, que nos remete à necessidade de compreendê-los para que possamos visualizar os limites, as possibilidades, demarcar diferenças e as peculiaridades entre diferentes projetos sociais e de educação disputados pelas diversas forças sociais.

As concepções de qualificação, elaboradas a partir dos enfoques das teorias do capital humano e do planejamento macro social, estão ancoradas em enfoques macroeconômicos que privilegiam dimensões relativas ao desenvolvimento econômico, crescimento e diversificação do mercado formal de trabalho e suas relações com os sistemas de educação escolar.

Esta concepção de qualificação hegemônica que existe há mais de três décadas e está ancorada nos modelos taylorista e fordista de organização da produção e do

trabalho, entra em crise com a reorganização do sistema capitalista por intermédio da adoção de sistemas de produção flexíveis e da criação de novas formas de organização do trabalho.

No entanto, a exploração parece ter aumentado. Cada vez mais o mercado vem exigindo mais competências (dinâmicas e específicas) de seus empregados e a contrapartida de remuneração não é correspondente. Tudo isso em nome da competitividade das organizações, apoiada na chamada lei de mercado “oferta e demanda”.

Há, na verdade, duas forças competindo por cenários ideais só que estes são às vezes antagônicos. De um lado, o dono do capital em busca de um mercado onde se possam encontrar recursos humanos altamente qualificados a preços módicos e de outro o assalariado que apesar de também buscar qualificação, procura salários que correspondam às suas expectativas.

O que se tem observado de fato é um elevado nível de desemprego e a contratação cada vez mais de pessoas com maior qualificação e com salários baixos. Esta não parece ser uma solução que conduza as pessoas e as organizações a uma posição sustentável em longo prazo.

Zarifian (2003) ressalta que durante vários anos, na França havia a tendência de se opor os conceitos de “qualificação” aos de “competência”. Atualmente, todas as organizações sindicais, no plano confederativo francês, admitem que seja necessário abordar e negociar a questão de competências, associando-a, todavia, ao tema da qualificação.

O Medef (Movimento de Empresas da França, associação patronal) reconheceu que não se podia avançar no terreno da competência sem dar garantias quanto ao terreno da qualificação. Ter conseguido acabar com essa oposição fictícia entre qualificação e competência, que bloqueava qualquer possibilidade de iniciar negociações em torno de referenciais e garantias coletivas, é um progresso inegável, até considerável. O acordo ao qual chegaram os representantes das categorias sociais, após três anos de discussões, todavia, permanece um pouco estranho no nível conceitual.

O acordo é o seguinte: chamamos de “qualificação” o que sobressai dos recursos (em conhecimento, habilidade, comportamentos...) adquiridos por um indivíduo, seja por formação ou por exercício de diversas atividades profissionais. E de “competência” a utilização desses recursos na prática (ZARIFIAN, 2003).

Esta distinção cria, e certamente continuará criando, problemas práticos. O que se deve reconhecer, por exemplo, em uma classificação de salários: a qualificação ou a competências, ou ambos ao mesmo tempo? Ademais, essa distinção supõe que se possa separar a retenção de recurso de sua utilização, conforme uma análise muito substancialista da qualificação e da competência (estas últimas residiriam “no” indivíduo, mesmo que reconhecessem que essas disposições foram adquiridas ao longo do itinerário de socialização desse indivíduo). Esquece-se que qualificar é, em primeiro lugar, um ato social. As qualidades contidas em um indivíduo têm significação apenas em função do que procuramos qualificar e reconhecer na relação salarial; portanto, concretamente, na relação com o empregador. Numerosas qualidades e, portanto, “recursos” do indivíduo não são reconhecidos nem qualificados, simplesmente porque não interferem no que o assalariado “vende” e no que o empregador “compra” (ZARIFIAN 2003).

Não parece inútil voltar ao ponto de partida e notar o quanto a oposição entre qualificação e competência sempre foi acirrada. Tentar resguardá-la tornando qualificação e competências complementares não é necessariamente uma solução válida e sustentável em longo prazo.

A qualificação é uma construção social cujo objeto é o indivíduo assalariado. A competência é uma nova forma de qualificação, ainda emergente. O assalariado é duplamente qualificado em relação à sua contribuição para proficiência de um processo de produção e o seu lugar na hierarquia salarial. A questão é saber qual maneira deve se tratar. Da mesma forma, o que se tem chamado de qualificação em geral, refere-se, na realidade, a um modo histórico particular e sempre dominante: o da qualificação pelo posto de trabalho (chamada de qualificação do emprego ou simplesmente de qualificação).

Portanto, não se deve fazer nenhuma distinção entre competências e qualificação, a não ser para dizer que o modelo de competência específica, de maneira nova, a construção da qualificação. (RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005)

O próximo tópico tratará da incorporação do conceito de competência no nível organizacional.

### 2.1.5 Competências organizacionais

Alguns autores utilizam metaforicamente o conceito de competências para designar atributos do trabalho em equipes ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (2001), por exemplo, sustenta que, em cada grupo de trabalho, se manifesta uma competência coletiva de seus membros. Le Boterf (2003) reforça esse entendimento ressaltando que as competências coletivas emergem das cooperações, trocas e articulações estabelecidas entre as competências individuais dos componentes de uma equipe.

Prahalad e Hamel (1990) tratam o conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como atributo da organização, que lhe permite atingir seus objetivos estratégicos, conferindo competitividade e gerando benefícios percebidos pelos clientes.

As competências organizacionais seriam reconhecidas por serem constituídas pelo conjunto de capacidades decorrentes da integração de recursos e das competências específicas das pessoas. (SILVA, FLEURY, 2003).

Hamel e Prahalad (1995, p.233) definem competências como um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada, que permitem a uma empresa oferecer determinado benefício e se diferenciar entre as demais.

A simples posse da competência não gera resultados. A origem das contribuições e da distintibilidade das competências está na sua mobilização. Assim sendo, torna mais robusta a compreensão do fenômeno de gestão da competência porque leva em consideração os aspectos relacionados à cultura organizacional.

Para Silvia e Fleury (2003), competências organizacionais seria um conjunto de capacidades constituídas de rotinas e sistemas de significados que, no contexto de determinada cultura organizacional, são geridas com o objetivo tanto de concretizar a visão organizacional quanto de recriá-la, garantindo a sua sustentação e a sua distintibilidade da organização aos olhos do mercado.

Bruno-Faria e Brandão (2003) ressaltam que é possível classificar as competências como **profissionais ou humanas** - ou seja, aquelas relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho, e as **organizacionais** – aquelas inerentes à organização como um

todo, ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos dão origem às competências organizacionais.

Dessa forma, as competências organizacionais são resultado da interação das competências individuais e dos demais recursos que a organização dispõe que, acabam por agregar um somatório de conhecimentos, habilidade e atitudes, superior e até diferente do somatório das competências individuais dos componentes de determinada organização.

Para fins deste estudo, o conceito de competência organizacional será utilizado como sendo **o conjunto de capacidades e tecnologias que sustentam objetivos estratégicos e o desempenho organizacional, aportando um diferencial fundamental para a competitividade da organização.**

Ainda dentro do conceito de competências organizacionais, Brandão; Guimarães e Borges-Andrade (2002) fazem referência a Ropé e Tanguy (1997, p.205), quando chamam a atenção para o caráter dinâmico das competências. Para Brandão; Guimarães e Borges-Andrade (2002), uma competência hoje tida como essencial em um contexto organizacional específico, pode amanhã, tornar se obsoleta, em razão da introdução de inovações tecnológicas no ambiente de trabalho ou mesmo de uma reorganização estratégica da organização.

Numa direção semelhante, há ainda, a classificação de competências quanto à “natureza”, ou seja, de acordo com o grau de vinculação à estratégia organizacional e, quanto aos aspectos “temporais” que considera o nível de importância de dada competência, tendo como base a linha do tempo de determinada organização. A princípio, se apresentam como um aprofundamento conceitual que busca a melhor compreensão do conceito de competências organizacionais.

O quadro 1 - Classificação de Competências por Natureza e Aspectos Temporais, apresenta algumas dessas abordagens:

<p>Mill et al. (2002)</p> <p>(natureza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Competências essenciais:</b> fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;</li> <li>– <b>Competências distintivas:</b> reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;</li> <li>– <b>Competências de unidades de negócio:</b> pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;</li> <li>– <b>Competências de suporte:</b> atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;</li> <li>– <b>Capacidade dinâmica:</b> condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.</li> </ul>
<p>NISSEMBAUM, Hugo (2000)</p> <p>(natureza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Competências Básicas</b> – representam as condições necessárias, porém não suficientes, para que a empresa possa alcançar liderança e diferenciação no mercado</li> <li>– <b>Competências Essenciais</b> – é aquela que é percebida pelos clientes, contribui para diferenciação entre concorrentes e aumenta a capacidade de expansão.</li> </ul>
<p>Maria Rita Gramigna (2002)</p> <p>(natureza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Diferenciais</b> – aquelas que estabelecem vantagem competitiva da empresa e fazem o diferencial no mercado;</li> <li>– <b>Básicas</b> – são aquelas necessárias para fazer a organização funcionar, são percebidas no ambiente interno e alicerçam o clima de produtividade</li> <li>– <b>Terceirizáveis</b> – aquelas que não estão ligadas à atividade-fim e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.</li> </ul>
<p>Ruas (2005)</p> <p>(natureza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Básica:</b> contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo;</li> <li>– <b>Seletiva:</b> diferenciam a organização no espaço onde compete, contribuindo para o alcance de uma posição de liderança de mercado;</li> <li>– <b>Essenciais:</b> diferenciam a organização no espaço de concorrência internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado.</li> </ul>
<p>Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002)</p> <p>(aspectos temporais)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Emergentes:</b> competências cujo grau de importância tende a crescer com a passagem do tempo;</li> <li>– <b>Declinantes:</b> competências que constituíram parte importante da empresa num passado recente, mas se tornarão cada vez menos relevantes devido a mudanças na tecnologia ou na estratégia organizacional.</li> <li>– <b>Estáveis ou essenciais:</b> competências fundamentais para o funcionamento da organização, que permanecem relevantes ao longo do tempo.</li> <li>– <b>Transitórias:</b> competências que, embora imprescindíveis em momentos críticos de transição (crises), não estão diretamente relacionadas ao negócio da organização.</li> </ul>

**Quadro 1:** Classificação de competências por natureza e aspectos temporais

Outro aspecto importante, é o fato de que o conceito de competências organizacionais, não se dissocia do conceito de estratégia. De um lado, a estratégia determina as competências que serão requeridas da organização, equipes e pessoas e, de outro, as competências influenciam o alcance dos objetivos estratégicos, da mesma forma que estes também trazem consigo os conceitos de organização, desempenho e por consequência por que não falar também de Gestão de Pessoas por competência. Esses conceitos serão rapidamente referenciados a seguir.

### 2.1.5.1 Estratégias

Estratégia, conceito associado ao de competência organizacional, é hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente presente quer na literatura da especialidade, quer nos textos mais comuns, mesmo de âmbito jornalístico. A primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser desnecessária sua definição.

Silva e Fleury (2003) ressaltam a visão de Wit e Mayer (1998), para o fato de qualquer definição precisa de estratégia é um equívoco. Apesar disso, há um amplo consenso entre consultores e professores e teóricos ao que exatamente é estratégia, o que na opinião de outros autores não ocorre. Todavia, admite-se que, pelo menos, no senso comum, estratégia constituiria o caminho escolhido pelas organizações para atingir seus objetivos (SILVA e FLEURY, 2003).

Todas as definições de estratégia corroboram na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar. É esta relação entre organização e envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia.

Assim, a estratégia deve buscar oportunizar melhores desempenhos e melhores condições de produtividade de modo a preservar a competitividade e garantir a sobrevivência e o desenvolvimento organizacional nesses tempos grande instabilidade.

Para melhor compreensão o quadro 2 abaixo apresenta alguns conceitos de **estratégia**:

Autor	Conceito
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa organização, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Quinn (2001)	Estratégia assume a forma de padrão o plano que incorpora as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização formando um todo corrente. Deve ordenar e alocar recursos a uma postura única viável, com base nas competências e deficiências internas provoca mudança no ambiente e providências de contingência
Wright, Kroll, Parmel (2000)	Estratégia é o plano do nível mais elevado da administração, com objetivos de alcançar resultados alinhados à missão e aos objetivos gerais da organização. Precisa ser formulada , implementada e controlada para garantir os resultados desejados

**Quadro 2:** Conceitos de estratégia

Neste contexto, é importante considerar as competências organizacionais como determinantes do desempenho das organizações.

A estratégia é um requisito para a definição de competências organizacionais, no entanto, o pleno conhecimento das competências organizacionais pode ser um determinante do desenho da estratégia para o alcance de determinado objetivo estratégico.

Segundo Fleury e Fleury (2000), as estratégias definem as competências e estas se refletem na escolha das estratégias, por meio do processo de aprendizagem. Abaixo se têm uma figura ilustrativa construída por esses autores, que transmite a idéia da relação entre estes três componentes: Estratégia, Aprendizagem e Competência.

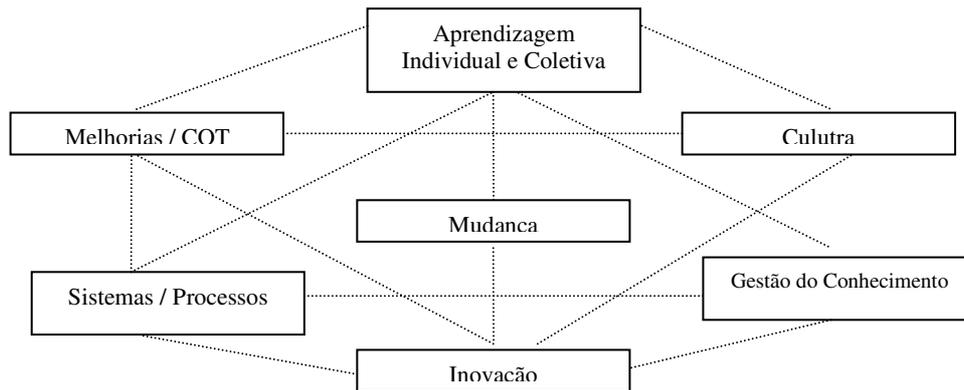


**Figura 1:** Relação das Estratégias.  
Fonte: Fleury e Fleury (2000)

Para Antonello (2005) o conceito de aprendizagem organizacional (organizational learning) e organizações de aprendizagem (learning organization) emergiram com maior ênfase a partir dos anos 1980. Seus princípios e práticas estão arraigados em diversas perspectivas da administração e reconhecem uma gama extensiva de fatores como estratégia da organização, cultura, estrutura, capacidade de absorção, resolução de problemas, competências, participação dos funcionários, etc. determinando os resultados da aprendizagem. A distinção mais significativa entre autores que escrevem sobre aprendizagem organizacional pode ser resumida de acordo com a ênfase que esses autores atribuem à aprendizagem organizacional: como processo técnico (prescritivo ou incremental) ou processo social (descritivo)

Na verdade, a expressão “organizações que aprendem ou de aprendizagem” é menos usada atualmente do que no final dos anos 1980 e início dos anos 90. Isso parece ocorrer porque poucas organizações conseguiram alcançar esse estado. A “aprendizagem organizacional” é agora adotada como uma expressão pelas duas abordagens. A autora passa então a utilizar a expressão aprendizagem organizacional. É importante reconhecer que a aprendizagem organizacional pode ser dividida em dois grupos distintos e discrepantes: o Prescritivo, formado, principalmente, pelos consultores que se interessam pela forma como as organizações devem fazer, e o Analítico, constituído pelos acadêmicos que se interessam pela forma como as organizações aprendem, em vez de como deveriam aprender. Embora haja sobreposição entre esses dois grupos há diferenças significativas sobre sua interpretação do termo aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional tem sido vista, mais recentemente, como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. Na literatura, normalmente é delineada como um grupo de percursos pelos quais as empresas concebem e organizam conhecimento e rotinas em suas atividades e em sua cultura, e adaptam e desenvolvem eficácia organizacional através do desenvolvimento e aproveitamento das diversas competências de seus recursos humanos (SOUZA, 1999)



**Figura 2:** Esquema ilustrativo do objeto de estudo (aprendizagem).  
Fonte: ANTONELLO (2005) modificado

A visão da administração de mudança organizacional como algo planejado e intencional, ou como atividade de controle, é compreensível dentro de um contexto de ambiente estável e, portanto, de um futuro que é previsível e de base analítica na experiência passada. Sob tal visão, os gestores projetam intervenções para dirigir a organização para onde desejam, para um estado definido. Entretanto, a experiência crescente de descontinuidade conduziu à substituição gradual da noção de ambiente organizacional caracterizado pelo equilíbrio por noção de mudança contínua.

Antonello, (2005) ressalta que alguns autores acreditam que muitas das definições existentes de AO baseiam-se na suposição de que, para responder à mudança, a organização tem que aprender continuamente Segundo a autora, Argyris (1999) define aprendizagem organizacional como um mecanismo para superar obstáculos de mudança organizacional. Ela apresenta ainda a visão de diversos autores, considerando os focos de aprendizagem apresentados na figura 2.

–Foco na socialização da aprendizagem individual - o conceito de aprendizagem é compreendido a partir de várias perspectivas, sendo principalmente desenvolvido no campo da psicologia ao longo de sua história evolutiva. A aplicação da aprendizagem em nível organizacional foi condicionada principalmente como uma coletividade da aprendizagem individual. A dimensão individual é analisada por vários modelos ao longo do tempo para tentar explicar o processo de aprendizagem. Entre outros a autora cita o aprendizado experimental. Nesse sentido, segundo Dewey,

Lewin e Piaget, Kolb (1990), Nonaka e Takeuchi (1997, p.13) citado por Antonello (2005) o aprendizado é, por natureza, um processo de tensão e conflito, que ocorre através da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, e gerando permanentemente revisão dos conceitos.

Cláudia Costin, quando prefaciou o livro Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades de autoria da professora Marisa Éboli, conseguiu exprimir com muita propriedade o processo de tensão e conflito citado no parágrafo anterior, ela dizia:

*“Aprender é uma aventura simultaneamente dolorosa e prazerosa. Envolve o abandono de modelos que nos foram caros, desequilibra certeza e traz a ansiedade do novo. Faz-nos sentir o desconforto de ter de admitir a incerteza quanto à prática e idéias, o que pode ser tenebroso no mundo do trabalho.”*

De acordo com Kolb (1990) o ciclo de aprendizagem vivencial, no qual ele concebe a aprendizagem como um ciclo quadrifásico de experienciar, refletir, pensar e agir.

A aprendizagem organizacional não é meramente aprendizagem individual, embora as organizações aprendam somente através das experiências e da ação dos indivíduos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.13) embora seja hábito empregar a expressão criação do conhecimento organizacional, este não pode ser gerado por si próprio, mas sim a partir da iniciativa do indivíduo e da interação com seus pares de trabalho organizados em grupos.

–Foco no processo-sistema – A aprendizagem organizacional é o processo por meio do qual as organizações entendem e gerenciam suas experiências Argyris e Shön (1978, p.37) (COHEN et al, 1990) citados por Antonello (2005) afirmam sobre esse tema que:

*“Os indivíduos aprendem como parte de suas atividades diárias, especialmente quando entram em interação com os outros e com o meio exterior. Os grupos aprendem quando seus membros cooperam para atingir objetivos comuns. O sistema, em sua globalidade, aprende ao obter feedback do ambiente e antecipa mudanças posteriores.”*

Antonello (2005) ao citar Cohen et al (1990) as organizações são percebidas como capazes de processar, adquirir, interpretar e distribuir informações pela organização. O objetivo é aumentar sua habilidade de procurar codificar, distribuir e interpretar a informação externa, que é chamada de “capacidade de absorção da organização”.

- Foco na cultura - A cultura é apresentada como um mecanismo de construção de significados (*sensemaking*) que guia e forma os valores, comportamentos e atitudes dos funcionários (O'REILLY e CHATMAN, 1996).

A aprendizagem é um processo que exige ingressar no sistema cultural de significados e que, em função dessas características, não pode ocorrer de forma isolada. Isso porque o ato de penetrar num sistema de significados compartilhados requer relacionar-se com aqueles que compartilham tais significados.

- Foco no gerenciamento do conhecimento - Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento são dois conceitos desenvolvidos paralelamente na nova economia e, freqüentemente, recorrem um ao outro em suas definições e práticas. Boa parte da literatura de aprendizagem organizacional e das organizações de aprendizagem não esclarece o que os autores e pesquisadores entendem sobre conhecimento, embora declarem constantemente que a criação e a implementação de conhecimento são o propósito da aprendizagem nas organizações (ADLER et al, 1999).

Criar um ambiente de aprendizagem entre os indivíduos e a organização facilita a interação, de forma que o ato de fortalecer a base de conhecimento se torna a principal tarefa da administração (ADLER et al., 1999).

- Foco em melhoria continua - A organização que busca a aprendizagem está num estado de “contínuo esforço” e é mais uma aspiração voltada para um processo contínuo do que o simples produto e resultado. Embora Senge (1990, p.23) não trate do processo em si de AO, foi ele que contribuiu para popularizar a expressão organizações de aprendizagem. Ele define nas primeiras páginas do seu livro A Quinta Disciplina como:

*“organizações onde os indivíduos expandem continuamente sua aptidão para criar os resultados que desejam, onde se criam novos e expansivos padrões de pensamento, onde a aspiração coletiva fica em liberdade e onde os indivíduos aprendem continuamente a aprender em conjunto”.*

- Foco na inovação - Não é necessário fazer uma discussão prolongada sobre as aceleradas mudanças do atual mundo empresarial, que é caracterizado, evidentemente, por uma dinâmica hiper-ativa, por incertezas e caos. As organizações têm que enfrentar um desafio constante: intensificação da competição, aumento do poder do cliente, redução do ciclo de vida do produto. A organização que confia simplesmente na tradicional competência em custos e na estratégia da diferenciação encontra dificuldades crescentes para sustentar a vantagem competitiva.

A aprendizagem organizacional deveria facilitar o processo de qualidade criativo para entregar inovação de valor ao mercado, para alcançar sustentabilidade organizacional em vez de rentabilidade temporária e mudanças incrementais dentro da estrutura competitiva atual.

Desta forma, a aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novas competências nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Em contextos empresariais hiper-dinâmicos a aprendizagem organizacional constitui o processo por meio do qual a organização constantemente questiona o produto existente, o processo e o sistema, identifica posição estratégica, aplica vários modos de aprendizagem e alcança vantagem competitiva contínua, através do desenvolvimento e da agregação de novas competências.

De fato o processo de aprendizagem fortalece e desenvolve as competências, sejam elas organizacionais ou individuais, aparecem como recursos capazes de distinguir uma organização das demais, influenciando diretamente o desempenho organizacional. Conseqüentemente, o processo de gestão dessas competências vem sendo

descoberto pelas organizações, requerendo de seus gestores um papel cada vez mais estratégico na busca do alinhamento das competências às estratégias organizacionais.

### **2.1.5.2 Desempenho organizacional**

O desempenho organizacional pode ser entendido a partir dos resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços.

Segundo Fernandes (2006), para se ter um bom desempenho, é natural que uma empresa antes defina alguns objetivos e organize suas ações. Por isso o desempenho pressupõe uma estratégia. Independentemente do quanto a estratégia é concebida de forma racional e deliberada ou intuitiva e emergente, toda estratégia parte de alguma análise de oportunidades e ameaças. O sucesso de uma organização é consequência de uma série de ações no passado: investimentos em máquinas ou treinamentos, algum produto lançado, processos de gestão de pessoas para captar e reter profissionais de alto desempenho entre outros. Os processos de transformações, que impuseram às organizações elevados padrões de competitividade, estão provocando uma verdadeira revolução nas formas de se avaliar o desempenho organizacional; entre os diversos modelos existentes o Balanced Scorecard tem se mostrado um dos modelos mais utilizados mundialmente.

Baseado em quatro perspectivas: a financeira; a de clientes; a dos processos internos e a de inovação e aprendizagem. Esta última guarda de certa forma uma proximidade com o modelo de gestão de competências, uma vez que entre seus principais pilares está a capacitação dos empregados, os sistemas de informações de capacitações e a motivação e alinhamento. (FERNANDES, 2006).

Cabe ressaltar que, entre outros, um grande desafio está na conciliação dos diversos interesses dos agentes envolvidos na organização: os acionistas – que querem maximizar o retorno de seus investimentos, os empregados – maior remuneração, os clientes - boa qualidade e preço acessível (FERNANDES, 2006).

Assim, um bom desempenho deve contemplar todas as demandas de maneira balanceada. A organização que privilegie um dos aspectos em detrimento dos demais, logo se verá com problemas no seu conjunto de seus resultados (FERNANDES, 2006).

### 2.1.5.3 Organizações

Silva e Fleury (2003) ressaltam que a discussão sobre competências organizacionais passa primeiramente pela compreensão do que é organização então, introduz a visão de dois autores a primeira a linha de Penrose (1959), denominada Teoria Baseada em Recursos e a segunda, nessa mesma direção, de Chandler (1990) que ajuda a compreender a proposta de Penrose.

*“uma organização de negócios é tanto uma organização administrativa quanto uma coleção de recursos produtivos (humanos e materiais). Não são os recursos que são os inputs no processo produtivo, mas os serviços que eles viabilizam. Tais serviços são função da experiência e conhecimentos que foram acumulados ao longo do tempo. Serviços são específicos e é aqui que reside a unidade da organização (PENROSE, 1959)”*.

*“A organização de negócios moderna pode ser vista como uma coleção de “capacidades dinâmicas organizacionais” que são fonte de competitividade da organização. Os “serviços” de Penrose (1959) são as capacidades organizacionais. Elas são acumuladas ao longo da execução das atividades da organização e dependem do conhecimento, habilidades e experiência e trabalho em equipe e das capacidades humanas organizadas para explorar o potencial dos processos tecnológicos (CHANDLER, 1990)”*.

Em síntese, uma organização é conjunto de conhecimentos específicos, uma coleção de competências organizacionais (dinâmicas e específicas) que são a fonte da competitividade da organização. Essas competências influenciam na estratégia à medida que devem ser consideradas para a sua construção e de mesma forma a estratégia pode influenciar as competências organizacionais à medida que percebe a necessidade de apropriação de nova competência ou ainda um redirecionamento das existentes.

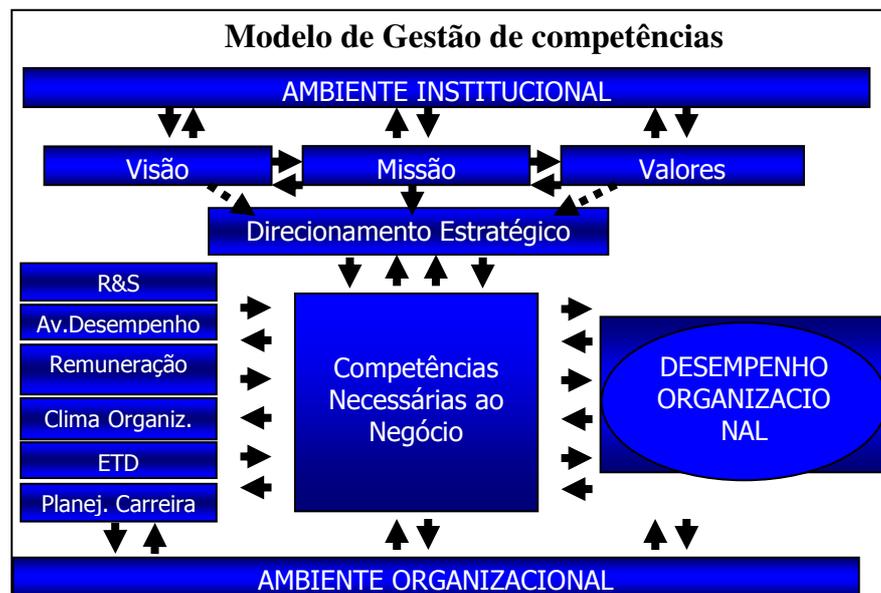
### 2.1.5.4 Gestão de pessoas por competências

A dinâmica do desenvolvimento e da expansão da competência depende fundamentalmente da instauração de uma nova lógica nas organizações, uma lógica que valoriza o conhecimento de cada indivíduo e que cuida do seu desenvolvimento ao confrontá-lo com situações e desafios não previstos e, portanto não factíveis no modo de produção taylorista. Trata-se da lógica da competência. A instauração dessa nova lógica depende do

redesenho de políticas e práticas que tratam das relações entre pessoas e entre elas e o seu trabalho, objeto de atenção, principalmente, da área de gestão de pessoas (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Na medida em que os demais recursos se transformaram em *commodities*, o grande diferencial passou a ser as competências de cada um dos colaboradores de uma organização. A partir desse pressuposto é possível entender a gestão de competências como um modelo de gestão organizacional, como um processo contínuo que toma como referência a estratégia corporativa para orientar esforços em torno da captação e/ou desenvolvimento das competências necessárias à consecução de objetivos organizacionais.

A Figura 3 mostra de que forma se contextualiza o processo de gestão de competências, nas Entidades Nacionais do Sistema Indústria, seus impactos nos subsistemas de gestão de recursos humanos, bem como, seus impactos e influências no direcionamento estratégico da organização e nos resultados organizacionais.



**Figura 3:** Esquema ilustrativo do modelo de gestão de competências  
Fonte: documentos internos da ACRH das Entidades Nacionais do Sistema Indústria

Nesse contexto, pesquisas recentes sobre gestão de pessoas Fleury e Fleury, (2000) e Fisher, (1998) apontam que há mudanças nas práticas de gestão a partir da implantação do conceito de competências. As áreas de RH passam a desempenhar um papel mais importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que passa a cuidar com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver competências individuais

necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, nota-se um maior esforço no sentido de elevar o nível educacional do corpo de empregados, com as pessoas mais comprometidas e cujas competências agreguem valor ao negócio.

Segundo Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002), as propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos (Kamoche, 1996), a gestão baseada nas competências (Prahalad e Hamel, 1990); (Henne e Sanchez, 1997), gestão de desempenho (Edward e Ewen, 1996), acumulação do saber (Arrègle, 1995) e gestão do capital intelectual (Stewart, 1998). Percebe-se, nessas proposições que a competitividade parece derivar, cada vez mais, da capacidade da organização de integrar seus recursos em torno de objetivos e metas organizacionais.

Assim, gestão baseada nas competências se configura uma alternativa de instrumento gerencial aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações.

O processo de gestão de competência é um modelo linear que pretende ajudar as empresas a compreenderem, posicionarem-se em relação às tendências do mercado, prepararem-se para as mudanças futuras e se assegurarem de que suficiente atenção estará sendo direcionada para o longo prazo. Argumentam, ainda, que a completa compreensão da complexidade da mudança é impossível, dada nossa limitada percepção e capacidade de processamento de informações. Assim, organizações bem sucedidas obteriam sucesso a partir da adoção de estratégias que reconheçam seu pouco conhecimento do ambiente e das próprias competências.

As organizações cada vez mais estão sendo pressionadas a apresentarem cada vez mais, melhores resultados de produtividade. Os recursos tecnológicos que há algum tempo poderiam se apontar como diferenciais competitivos estão se transformam em recursos cada vez mais compartilhados, ou seja, se tornaram “*commodities*”.

O avanço apresentado pelo processo de gestão de pessoas por competências, quando comparado aos modelos de gestão de pessoas tradicionais, tem sua essência no fato de transportar sua análise, antes amarradas a estrutura de cargos, para a dimensão dos espaços ocupacionais, buscando fortalecer o conhecimento e a competitividade das pessoas para a organização além de alinhar os interesses dos colaboradores ao da organização.

Assim, os recursos humanos – pessoas despontam como sendo o maior diferencial competitivo das organizações, restando aos gestores o desafio de manter esses recursos estratégicos, motivados e com sua energia apontada para o crescimento da organização. O processo de Gestão de competências aparece como uma alternativa interessante e capaz de viabilizar o alinhamento dos interesses dos recursos humanos aos da organização. Dessa forma, é importante conhecer como as organizações estão, de fato, utilizando esse conceito; assunto este que será visto no próximo tópico.

### **3. REVISÃO E ANÁLISE DE PESQUISA SOBRE COMPETÊNCIAS**

Com objetivo de identificar de que forma a noção de competências vem sendo aplicada na prática pelas organizações, foi feita a análise de todos os artigos empíricos que foram publicados no 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, que aconteceu em Brasília, em 2005.

#### **3.1 Análise dos artigos ENANPAD 2005**

O objetivo dessa etapa do estudo foi analisar de que forma os conceitos de competências vem sendo aplicados em pesquisas brasileiras. Para isso, optou-se por selecionar todos os artigos do 29º ENANPAD, que aconteceu em Brasília, em 2005, que de forma direta ou indiretamente faziam referência ao termo “competência”. Num primeiro momento foram identificados 35 (trinta e cinco) artigos. Dentre estes, foram selecionados 22 que faziam referências à pesquisa empírica.

Associado ao tema desenvolvido, embora não tenha sido um dos artigos considerados na amostra selecionada, cabe destacar dentre os artigos apresentados, o que foi desenvolvido por Ruas, Ghedine, Dutra, Becker e Dias (2005), no qual analisaram 47 artigos de publicações científicas e do ENANPAD, no período de 2000 a 2004. Tinham como objetivo sistematizar e analisar as diferentes as percepções a respeito do conceito de competência e os principais avanços e limitações quando de sua aplicação nas organizações.

A referência ao artigo, mencionado anteriormente, serve para, evidentemente, reconhecer a valiosa contribuição desenvolvida pelos autores, como também, para demonstrar o quanto o tema “competência” vem se desenvolvendo e despertando o interesse tanto dos pesquisadores quanto das organizações. Note-se que no período de 2000 a 2004 os autores pesquisaram 47 artigos, dentre 51 originalmente encontrados, que foram publicados ao longo de cinco anos, em periódicos científicos reconhecidos e também nos ENANPAD do mesmo período. Para que se tenha uma idéia de como o tema mantém crescente interesse, tanto na academia quanto no meio empresarial, somente no ENANPAD de 2005 foi possível encontrar 35 artigos a respeito do tema, sendo que, 22 são artigos empíricos e objetos do presente estudo.

Esta análise está dividida em três partes: a primeira trata do método de desenvolvimento da análise dos artigos presente estudo; a segunda, apresentação dos resultados encontrados e por fim, comentários e considerações finais.

A amostra dos artigos inicialmente foi composta de 35 artigos científicos apresentados no 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, em 2005.

Esses artigos foram selecionados por ser uma coletânea de artigos recentes, publicados em um encontro científico entre os mais qualificados na área de administração e também pela facilidade de acesso e manipulação desses artigos já que estavam disponíveis em CD-ROM.

O critério para seleção dos artigos foi feito em duas etapas:

- A primeira requereu que os artigos tivessem relação direta ou indireta com os conceitos de competência, ou seja, a palavra “competência” deveria constar em pelo menos uma das seguintes seções do artigo: resumo, palavra-chave ou introdução. Como resultados da adoção desse critério, foram encontrados 35 artigos.
- Numa segunda fase, efetuada a partir dos artigos selecionados, foram separados aqueles que fossem relativos à pesquisa empírica, resultando numa amostra de 22 artigos que são objeto do presente estudo.

Para fins desse estudo, a classificação dos conceitos de competências entre escolas americanas e européias se deu da seguinte forma:

– Escola Americana – composta de psicólogos e administradores, define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) responsáveis pelo desempenho superior. Nesta vertente, segundo Fleury (2002), o parâmetro para o conceito de competência decorre da tarefa e das atribuições de um determinado cargo. Aproxima-se assim, na opinião da autora, do **conceito de qualificação**, ao definir uma série de requisitos necessários ao cumprimento das atribuições atreladas a cada posição na organização.

– Escola Européia (Francesa) – que estende a preocupação única com a definição de conjuntos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) para as **relações possíveis entre estes – o saber – e o saber agir**. Assim, competência é: “um saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2000).

Com o objetivo de permitir melhor visão de tendências, a análise dos artigos foi separada em blocos, com as seguintes classificações:

- a) Áreas de Pesquisas do ENANPAD;
- b) Participação dos Autores;
- c) Regiões Pesquisadas;
- d) Segmento Pesquisado;
- e) Objetivos dos Artigos;
- f) Metodologias Utilizadas;
- g) Conceitos de Competências Utilizados, Escolas de Competência.

A partir da classificação, por áreas do conhecimento, do ENANPAD, procurou-se analisar a distribuição dos artigos que foram objeto dessa parte do estudo, conforme Quadro 3.

Assim sendo, a área que apresentou maior quantidade de artigos foi “Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho”, com nove artigos, o que corresponde a 41% da amostra, seguida por “Ensino e Pesquisa” e “Estratégia em Organizações” ambas com quatro artigos cada o que representa 18% da amostra em cada área. As demais estiveram presentes com apenas um artigo que corresponde a 5% do total de artigos.

Esses resultados encontrados não chegam a surpreender, salvo pela quantidade de artigos a respeito do tema. Quanto à distribuição entre as classificações temáticas, parece manter certa coerência quando aponta que a predominância dos artigos está focada nas áreas de Pessoas e Relações do Trabalho, no entanto, a aparição nas outras áreas, como: Ensino e Pesquisa, Operações e Logística e Administração Pública, chamam a atenção para a projeção e dimensão que a temática “Competência” vem assumindo a cada dia. Outro aspecto é o direcionamento do conceito de competência, como uma alternativa à gestão de recursos humanos.

O quadro 3 que contém informações dos artigos analisados: título, autores envolvidos, objetivos, as metodologias utilizadas e um breve relato sobre os resultados de cada um deles.

### 3.2 Quadro de apoio – Resultados complementares

O quadro 3 apresenta uma visão resumida dos artigos analisados, considerando o título dos artigos, os autores envolvidos, seus objetivos, as metodologias utilizadas e um breve relato sobre os resultados de cada um deles.

Título	Objetivo da Pesquisa	Metodologia Utilizada	Resultados
<p><b>Título:</b> A Gestão de Competência no Quadro da Hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional</p> <p><b>Autores:</b> LEAL, Anne Pinheiro FARIA, José Henrique de (2005)</p>	<p>Caracterizar os programas de gestão de competência como instrumentos da hegemonia capitalista nas organizações.</p>	<p>A pesquisa se caracteriza como descritivo-qualitativa de corte transversal</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foi feita entrevista em 15 integrantes da empresa (do nível estratégico ao tático)</li> <li>2. Observação e,</li> <li>3. Análise de documentos, através da análise de conteúdo de Bardin (2002)</li> </ol>	<p>A pesquisa realizada na "Delta" mostra que a organização moderna caracteriza-se pelas fortes exigências, pelo controle onipresente e pela generalização da ameaça sutil.</p> <p>O programa de competências prova, entre os trabalhadores a perseguição de um ideal de perfeição, desenvolvendo processos de identificação e de introjeção dos valores organizacionais pelos indivíduos. Desta forma, ao valorizar as competências, a organização induz o indivíduo a perseguir objetivos e regras que ela dita, mas que acabam por se tornar vitais para o seu próprio funcionamento psicológico, de maneira que este possa oferecer àquela uma extrema dedicação.</p> <p>Gestores, Consultores e até acadêmicos não tem tido esta visão... Contudo parece evidente que entender a gestão de competências sem considerar seu aspecto político, e, portanto, hegemônico, empobrece significativamente o entendimento das organizações e uma atuação mais democrática da gestão.</p>
<p><b>Título:</b> A Obtenção da Vantagem Competitiva Através do Desenvolvimento de Competências Organizacionais a Partir da Combinação e integração de Recursos</p> <p><b>Autores:</b> SANTOS, Moacir Rodrigues dos HEXSEL, A.E. (2005)</p>	<p>Entender, com base no método do estudo de caso, os fatores que são determinantes para a posição de vantagem competitiva e as competências estratégicas de duas empresas brasileiras de porte médio</p>	<p>Estudo de caso</p> <p>A coleta de dados contou com três procedimentos: pesquisas bibliográficas, pesquisa documental e contatos diretos. O contato direto contou com entrevistas estruturadas, semi estruturadas e não estruturadas. Outra forma de coleta de dados foi a observação não participante.</p>	<p>O Estudo analisou e procurou demonstrar a importância dos fatores internos - competências e recursos e sua relação com atividades, processos e decisões, as quais conduziram as empresas pesquisadas a um patamar de desempenho superior aos concorrentes.</p> <p>De maneira geral, nos dois casos as competências foram desenvolvidas para atender e satisfazer as necessidades dos mercados e ou atributos mais valorizados pelos clientes. As empresas identificaram esses atributos através de pesquisas realizadas com os clientes e também através dos canais utilizados para coleta de informações sobre o mercado. Essas informações contribuíram para a formação do conhecimento que, aliado as metas de crescimento de cada empresa, serviram como base para a tomada de decisões estratégicas.</p> <p>Pode-se descrever que, em ambas as organizações estudadas, as competências estratégicas resultam de um processo de integração e combinação de recursos com as competências funcionais. Vale destacar também que nas duas empresas, as competências estratégicas foram construídas e desenvolvidas ao longo do tempo, tendo como base o conhecimento acumulado.</p>

Quadro 3: Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos - ENANPAD 2005

Título	Objetivo da Pesquisa	Metodologia Utilizada	Resultados
<p><b>Título:</b> A Percepção Subjetiva do Tempo e os Processos de Mudança Organizacional: Uma Análise Crítica da Implantação de uma Ferramenta de Gestão de Competências em Uma Multinacional do Setor de Aromas e Fragrâncias</p> <p><b>Autores:</b> VASCONCELOS, I.F.F.G. ZACARELLI, L.M. MENEGON, L.F. MASCARENHAS, A.O. BENAVENT, C. (2005)</p>	<p>Apresentar um estudo sobre a temporalidade e a mudança organizacional, buscando compreender as percepções subjetivas do tempo por partes dos grupos de indivíduos na organização estudada.</p>	<p>Metodologia Etnográfica - trabalha com o conceito de interação social, objeto também do Interacionismo Simbólico.</p> <p>Como pressuposto do método etnográfico, considera-se que cada grupo ou subgrupo social tem a sua forma particular de interagir, debater e negociar, criando um verdadeiro "mundo ou mini-mundo cultural" que lhe é próprio.</p>	<p>O conceito do "tempo vivido" utilizado no estudo permite conciliar a visão objetiva e subjetiva da temporalidade porque reconhece o papel ativo das pessoas em criar suas ações a partir de suas percepções subjetivas do tempo, mas também reconhece as condições estruturais externas que fogem ao controle dos indivíduos, mas que influenciam por sua vez a percepção dos indivíduos. O PDP (Programa de Desenvolvimento Pessoal) foi aplicado de forma totalmente diferenciada para os três grupos, estruturando condições diferentes de mudança e, logo, conduzindo a percepções diferenciadas das "dimensões passadas" e "futuro", ou do "antes" e do "depois" do "evento".</p> <p>Os autores concluíram que a mudança dialética ocorreu para um dos grupos e cumpriu suas promessas de criar novas competências e gerar funcionários dispostos a comprometer-se com a organização, trabalhar melhor e contribuir com o conjunto de competências tidas como essenciais. No entanto, a mudança da dialética "não ocorreu" para outro grupo, resultando na aplicação inicial do programa IDP para alguns gestores que também tinham posições de prestígio e responsabilidade sem, no entanto, cumprir as promessas de desenvolvimento efetivo das competências, o que levou a um resultado negativo. Em relação ao grupo dos céticos, a mudança foi um "não evento" porque os membros deste grupo nunca acreditaram no discurso oficial, o mesmo para todos os grupos.</p>
<p><b>Título:</b> A Práxis do Impacto da Gestão de Competências no Desempenho do Trabalhador: O caso da CEMIG</p> <p><b>Autor:</b> ROWE, D.E.O. (2005)</p>	<p>Analisar o primeiro Modelo de Gestão de Competência da CEMIG que teve por objetivo garantir a certificação ISO 9001:2000</p>	<p>A investigação foi pelo método de estudo de caso;</p> <p>O estudo proposto foi classificado como descritivo e qualitativo,</p> <p>Quanto à dimensão temporal, o estudo contempla um corte transversal.</p> <p>A análise de dados se deu pela triangulação da análise de conteúdo.</p> <p>Houve a utilização de entrevistas semi-estruturadas</p>	<p>A CEMIG evidenciou a importância e os resultados da gestão de competências, tanto que implantou um modelo mais abrangente após ter conseguido a certificação ISO 9000, que foi seu único objetivo ao implantar esse modelo gerencial. A CEMIG está investindo na gestão de competências por acreditar que a capacitação seja um caminho estratégico para o desenvolvimento do setor de energia elétrica e, particularmente, para o próprio desenvolvimento.</p> <p>O principal retorno obtido com a gestão de competência foi através do <i>feedback</i>, onde os funcionários passaram a se dedicar mais para suprir a lacuna existente entre a sua situação e a esperada pela empresa. O primeiro modelo foi importante para os funcionários incorporarem a cultura de gestão de competências.</p>

**Quadro 3:** Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos - ENANPAD 2005 (continuação)

Título	Objetivo da Pesquisa	Metodologia Utilizada	Resultados
<p><b>Título:</b> A Reforma do Ensino no Brasil e a Inserção da Noção de Competências: Um Estudo Empírico em Instituições de Educação Superior</p> <p><b>Autores:</b> NUNES, S.C. FERRAZ, D.M. (2005)</p>	<p>Investigar como as competências foram inseridas nos diversos níveis da educação no Brasil, sendo que se buscou privilegiar a análise do nível superior, com ênfase na graduação em administração.</p>	<p>Pesquisa documental sobre as diretrizes da Educação no nacional, do ensino fundamental ao ensino superior e foi feita também pesquisa empírica, por meio de entrevistas em oito instituições de ensino superior.</p>	<p>A análise das mudanças geradas na última reforma educacional no Brasil apontou que a noção de competência como eixo central das concepções pedagógicas nos diversos níveis da educação e também na educação superior. Para <b>Educação Fundamental</b>, foram desenvolvidos os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) que buscam dar uma formação básica comum a todos através da definição prévia dos objetivos de ensino, orientações didáticas e critérios de avaliação. Para a <b>Educação Profissional</b> foram elaboradas as Diretrizes Curriculares Nacionais para o nível técnico. Foi também criada a metodologia para planejamento de currículos por competências que apresenta etapas para o planejamento curricular de cursos técnicos (BRASIL, 2000). Para o <b>Nível Superior</b>, foram estabelecidas as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), que apresentam as competências mínimas a serem formadas nos alunos e que substituem o modelo anterior, em que o conselho federal de educação fixava currículos mínimos dos cursos de graduação, válidos para todo o País. A pesquisa empírica feita nas oito IES de BH, voltada para cursos de administração, constatou que cinco adotam alguma forma do conceito de competência em seus currículos, um está em processo de mudança e que as competências estão sendo consideradas, as outras duas afirmaram que a não tem a noção de competência como norteadora da organização curricular.</p>
<p><b>Título:</b> Abordagem Funcional da Produção de Serviços e Lógicas de Inovação: Análise de Casos em Hospitais Brasileiros e Franceses</p> <p><b>Autor:</b> VARGAS, E.R. (2005)</p>	<p>Apresentar uma definição da atividade de produção de serviços que contemple suas especificidades e diversidade e aplicá-las na análise de casos concretos de inovação. Esta definição associa três elementos fundamentais: as competências mobilizadas, o modo de interação entre usuário e o prestador de serviço e a forma de prestação deste serviço.</p>	<p>Estudo de Casos Os casos referidos foram identificados em dois hospitais brasileiros e em dois hospitais franceses, a partir de entrevistas semi-estruturadas. Num primeiro momento junto com os diretores gerais dos estabelecimentos e em seguida com os responsáveis diretos pela gestão destas inovações. Os casos brasileiros foram levantados em 2002 e 2004, os franceses em 2005.</p> <p>Está organizado da seguinte forma: 1) <b>Introdução</b>, 2) <b>Revisão de literatura</b> - apresenta a definição da produção econômica de serviços em termos de lógica de serviço; 3) Ainda Revisão de literatura, apresenta a proposição de um quadro de análise da produção e da inovação de serviços, com base na decomposição funcional destas atividades. 4) análise em termos da lógica de inovação e também no que diz respeito aos serviços acionadas ao longo dos processos de inovação.</p>	<p>A partir do quadro analítico foi possível identificar a predominância da lógica combinatória de inovação na descrição dos processos de inovação verificados. Focando os serviços elementares e as operações de serviços, foi possível identificar que, embora as inovações estudadas denotem ainda uma "atrofia funcional", por sua ênfase nos serviços médicos e administrativos, estas inovações possuem determinantes que vão além de análise meramente tecnicista, trazendo a tona novas fontes de inovação como a introdução de novas operações de tratamento intelectual e novas operações relacionais.</p>

**Quadro 3:** Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos - ENANPAD 2005 (continuação)

Título	Objetivo da Pesquisa	Metodologia Utilizada	Resultados
<p><b>Título:</b> Abrindo a "Caixa Preta" da Subsidiária: Uma Análise das Áreas Estratégicas com base nas Competências Organizacionais</p> <p><b>Autores:</b> BORINI, F.M. LACERDA, M.F.A.(2005)</p>	<p>Compreender o papel das áreas estratégicas da subsidiária e como as competências organizacionais determinam o papel dessas áreas.</p>	<p>Estudo de Caso tipo exploratório. Houve também entrevistas e esse processo se deu em dois momentos: 1) Diretores/gerentes 2) Gerentes operacionais. Contendo assim, informações quantitativas e qualitativas. As entrevistas seguiram roteiro padronizado.</p>	<p>A área de Produção desempenha um papel de suporte para a cadeia de valor global. Ainda utiliza competências locais e competências específicas próprias para assegurar o desempenho das competências centrais que garantem com que a área de produção seja uma exportadora de peças para o mercado global.</p> <p>Marketing - as competências não locais são de origem da matriz e replicadas na subsidiária, dando as competências funcionais dessa área um papel de simples implementador e adaptador. Entretanto a competência da área relacionada ao SIIM, embora ainda não explorada se mostra com potencial para garantir maior relevância estratégica da área.</p> <p>Engenharia - uma competência não local mal explorada pelos executivos da corporação não quer que a empresa se torne um centro de excelência na área.</p> <p>O desenvolvimento diferenciado das competências, além de ser uma responsabilidade da subsidiária, é, também, influenciado pelas relações intra e inter-organizacionais, assim como, pela capacidade de transferência de conhecimento e capacidade de aprendizado.</p>
<p><b>Título:</b> Análise da Formação em Administração na Perspectiva das Inclinações Profissionais</p> <p><b>Autores:</b> FERRAZ, S.F.S. SOUZA, L. L.C. FURTADO, M.T.M. CUNHA, L. A. R..</p>	<p>O estudo se propõe a verificar se os cursos de bacharelado em administração de empresas estão preparando profissionais alinhados com as demandas das organizações públicas e privadas ou ainda com os referenciais de competências profissionais valorizadas pelo mercado de trabalho.</p>	<p>Segundo a taxonomia de Vergara (2003), a pesquisa pode ser qualificada em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios: quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva (exploratória porque não se localizou nenhum estudo abordando a percepção dos alunos formandos com relação à contribuição da faculdade para a sua empregabilidade). Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, mas, sobretudo de campo.</p> <p>Bibliográfica, porque exigiu e aprofundamento nas tipologias e metodologias prescritas por Schein e de campo por ter incluído a coleta de dados primários junto a uma população definida e delimitada, segundo critérios e instrumentos definidos.</p>	<p>Na instituição privada - chama a atenção o melhor desempenho dos serviços de estágio e a ação empreendedora entre colegas.</p> <p>- Na instituição pública - maior aproveitamento dos talentos que a instituição desenvolve.</p> <p>- Em ambas as faculdades não há destaque para as empresas Juniores.</p> <p>- Quanto à mobilidade: maior diversidade de experiências para os alunos das instituições públicas, os alunos das instituições privadas demonstram ligeira inclinação pela permanência.</p> <p>- Quanto à natureza - foco empreendedor nas na privada e empregabilidade e responsabilidade social do trabalho na pública.</p> <p>- Conclui que os perfis profissionais que emergem nessas faculdades tendem a aproximar-se de modo mais nítido da tipologia proteana de profissional em detrimento de perfis competitivos determinados pelas demandas do mercado de trabalho.</p>

**Quadro 3:** Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos - ENANPAD 2005 (continuação)

Título	Objetivo da Pesquisa	Metodologia Utilizada	Resultados
<p><b>Título:</b> Aprendizagem Organizacional em <i>Call Centers</i>: Uma Análise sobre as Dicotomias entre o Discurso e a Prática e seus Efeitos</p> <p><b>Autores:</b> VILLELA, Daniela Rocha; MENNITTI, Graziela; ZAMBELLI, Adriano Policarpo; ARANTES, Carolina Ferreira (2005)</p>	<p>Verificar em que medida existiu uma contradição entre o discurso de aprendizagem e inovação nas empresas estudadas e a prática gerencial, na percepção dos funcionários entrevistados, e quais as conseqüências destas condições.</p>	<p>O delineamento de pesquisa utilizado neste trabalho é o estudo de caso. O método é considerado um tipo de análise qualitativa.</p> <p>Foram consideradas as seguintes validades referentes às informações coletadas nas entrevistas focais: validade teórica, validade interna, validade consultiva.</p>	<p>A revisão de literatura mostrou que o discurso de um modelo competitivo baseado na aprendizagem foi incorporado pela maioria das organizações brasileiras de certo porte, mas, apesar de adotarem o discurso, poucas organizações brasileiras adotam este modelo competitivo na prática.</p> <p>Nas duas organizações estudadas, notou-se um mesmo fenômeno organizacional: a preocupação com a <b>transparência</b> e a <b>coerência</b> entre o discurso e a prática. A organização ALFA não investe em treinamento ou no desenvolvimento dos funcionários da Central de Atendimentos. Contrata em sua maioria estagiária que tem que cumprir um “estágio” durante um ano. As empresas paga salários e benefícios muito acima da média do setor. A empresa trabalha com a perspectiva de alta rotatividade. Os estagiários se frustram com o trabalho repetitivo, mas possuem o compromisso de procurarem emprego melhor. O desenvolvimento de competências especiais destes atendentes não é importante para que eles “gerem valor” para o cliente na perspectiva de Teoria dos Recursos da Firma, sendo assim a empresa não investe em desenvolvimento. Na <b>BETA</b> a situação é totalmente diferente. É uma importante multinacional e possui o sistema de Gestão de Pessoas baseado em no modelo de Competências. A organização deixa claro que <i>call center</i> é apenas uma porta de entrada e que há a possibilidade de carreira. A maioria possui boa imagem dela e toleram as dificuldades do posto de trabalho.</p>
<p><b>Título:</b> Competência e Desempenho Organizacional - Uma Polêmica Relação</p> <p><b>Autores:</b> ROCHA-FERNANDES, B.H. FLEURY, M.T.L. (2005)</p>	<p>Sistematizar as principais contribuições ao debate de como relacionar as competências e os recursos de uma organização ao seu desempenho. Partindo da seguinte questão: quais são os recursos que dirigem a performance organizacional, considerando todas as perspectivas de performance do BSC e observando outros indicadores além dos tradicionais financeiros, como a competência</p>	<p>A <b>investigação é horizontal e comparativa</b> olhando para diversas unidades de negócios e seus recursos, e avaliando como estes influenciaram a performance. Ao mesmo tempo a pesquisa é <b>qualitativa</b>, ao modelar recursos constitutivos, competências e mapas causais; e <b>qualitativa</b>, ao tratar estatisticamente dados obtidos.</p>	<p>O estudo assume o conceito de competência como um conjunto de recursos que afeta a performance. Entretanto, uma revisão de literatura revelou que poucos estudos avaliam como diferentes recursos (não apenas práticas de RH) afetam todas as dimensões do desempenho simultaneamente. Em geral, recursos pareceram estar associados à performance, mas outras questões surgiram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o grau de competência das pessoas, medido por meio de avaliação de competência segundo o modelo de Dutra não apresentou relação com o desempenho,</li> <li>- os fatores ambientais relacionados ao consumo residencial apareceram como o mais forte determinante da performance (e a competência para prevê-los torna-se assim muito importante neste tipo de negócio);</li> <li>- a satisfação dos empregados demonstrou associação com metas de processos internos, com metas financeiras e com a satisfação dos consumidores, ainda que com impacto mais fraco que o revelado por estudos no setor de varejo e serviços.</li> </ul> <p>O primeiro resultado é curioso. Sugere que o nível de desenvolvimento das pessoas não conta muito nesta empresa. Estes resultados reforçam a perspectiva adotada da RBV, mostrando uma situação empírica, em que organizações com condições similares, com recursos comparáveis apresentam desempenho diverso, em função da forma como coordenam seus recursos.</p>

**Quadro 3:** Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos - ENANPAD 2005 (continuação)

Título	Objetivo da Pesquisa	Metodologia Utilizada	Resultados
<p><b>Título:</b> Competências Adquiridas Durante os Anos de Graduação: Um Estudo de Caso a Partir das Opiniões dos Alunos Formandos de um Curso de Administração de Empresas.</p> <p><b>Autores:</b> GODOY, A.S.; SANTOS, N.J.; FORTES, D.; CARVALHO, A.F.F.; GHOBIL, A.N.; MASMO, P.L. (2005)</p>	<p>Identificar e analisar as opiniões dos alunos sobre as competências adquiridas nos cursos de graduação em Administração de Empresas</p>	<p>Estudo de Caso, de natureza exploratória organizado em dois blocos; um destinado a caracterização dos sujeitos e outro composto por 27 itens a serem respondidos numa escala Likert.</p> <p>A amostra foi formada de 441 alunos do último semestre. Os dados foram analisados de forma quantitativa, utilizando-se técnicas estatísticas descritivas e multivariadas. A análise fatorial permitiu a formação de quatro fatores correspondentes aos seguintes blocos de competências: social, solução de problemas, técnico-profissional e de comunicação.</p>	<p>Segundo a perspectiva dos alunos, indicam que as competências adquiridas (aprendidas) durante o curso de graduação, com índices de concordância mais altos, concentram-se nos fatores 1 (competência social - o sujeito deve saber respeitar as pessoas com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres de acordo com os valores éticos) e 2 (competência solução de problemas - o sujeito deve saber identificar problemas e desenvolver soluções, ampliando os conhecimentos técnicos adquiridos, utilizando ferramentas e metodologias adequadas visando gerar resultados apropriados). É necessário ter capacidade de pensar estrategicamente e de tomar decisão acerca da melhor estratégia de implementação nas mudanças de processo de trabalho.</p>
<p><b>Título:</b> Estratégia para a Construção de Competências Coletivas no Esporte: o Caso do Futebol Profissional</p> <p><b>Autor:</b> CORRÊA, D.K.A. (2005)</p>	<p>Avaliar os aspectos relevantes para a construção de competências organizacionais e gerenciais em equipes de futebol profissional</p>	<p>Pesquisa de Caráter exploratório - qualitativa</p> <p>A primeira etapa - pesquisa bibliográfica</p> <p>Foram feitas entrevistas semi estruturada, que foram analisadas qualitativamente.</p>	<p>No processo de construção de competências, os clubes pesquisados encontram-se em fase inicial caracterizada pela implementação do planejamento estratégico e de técnicas de qualidade total, mas pela necessidade de maior profissionalização da gestão.</p>

**Quadro 3:** Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos - ENANPAD 2005 (continuação)

Título	Objetivo da Pesquisa	Metodologia Utilizada	Resultados
<p><b>Título:</b> Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Desvendando Uma Trajetória na Competitividade Empresarial</p> <p><b>Autores:</b> BECKER, G.V.; RUAS, R.L. (2005)</p>	<p>Pretende-se reconstruir uma trajetória de uma empresa fabricante de linhas de montagem, através das competências Organizacionais, observando e analisando em qual contexto a competência surge, se desdobra e se expande no ambiente organizacional, desde a fundação da empresa até os dias atuais</p>	<p>Estudo de Caso tipo exploratório</p> <p>A estratégia da pesquisa abordagem qualitativa, enfatizando a descrição e explanação de uma seqüência temporal de eventos</p> <p>De certa forma o estudo sugere uma investigação de cunho longitudinal.</p> <p>O estudo se desenvolve em quatro fases: Introdutória, Intermediária, Intermediária avançada e Avançada</p>	<p>Fase Introdutória: as tendências ditadas pelas montadoras são apropriadas por todos os níveis da cadeia de fornecimento.</p> <p>Fase Intermediária - identificação dos macro processos de vendas, engenharia/projetos, compras e operações e também a identificação das Competências Organizacionais (Confiabilidade do Produto, Confiabilidade da Marca ou Empresa, Velocidade e Flexibilidade de Entrega, Flexibilidade do Produto, Inovação)</p> <p>Fase Intermediário-avançado - definem-se as variáveis diferenciadoras para a complexidade das competências (Complexidade dos Macroprocessos, das Competências Organizacionais)</p> <p>Fase avançada - foi dividida em três períodos - 1986/1992, 1993/2000 e 2001/2003 a análise foi feita considerando-se: 1) perspectiva dos clientes, fornecedores, tecnologia do produto, Instalações e Recursos. 2) Variáveis diferenciadoras para a complexidade de competências e Confiabilidade do produto</p>
<p><b>Título:</b> Gestão de Desempenho por Competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências</p> <p><b>Autores:</b> BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMER, M.V.; PEREIRA, Carolina Guaçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. (2005)</p>	<p>Avaliar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa.</p>	<p>Utilizando-se a taxonomia de Vergara (2000), esta pesquisa pode ser classificada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quanto à sua finalidade como exploratória, descritiva e aplicada.</li> <li>- quanto aos meios de investigação como bibliográfica, documental e de campo.</li> </ul> <p>Seguindo outra classificação (RICHARDSON et al., 1999) é possível classificá-la ainda, quanto à natureza como qualitativa e quantitativa.</p>	<p>Os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem ter sido muito positiva à percepção dos funcionários do BB a respeito do novo modelo de gestão de desempenho concebido pela empresa. De modo geral consideraram o novo modelo mais eficaz, democrático e participativo que o até então vigente na organização.</p> <p>Com base nesses resultados a direção do BB decidiu pela implementação desse modelo, o qual foi intitulado de Gestão de Desempenho por Competências em todas as suas dependências no Brasil e no exterior, a partir de 2005.</p> <p>O instrumento consegue integrar em um só modelo, os pressupostos de três tecnologias referenciadas na literatura como modernas e eficazes na prática de gestão: a gestão por competências, Balance Scorecard e a avaliação 360 graus.</p>

**Quadro 3:** Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos - ENANPAD 2005 (continuação)

Título	Objetivo da Pesquisa	Metodologia Utilizada	Resultados
<p><b>Título:</b> Gestão de Pessoas por Competências: Institucionalização, Possibilidades e Dificuldades Implícitas nas Relações Trabalhistas Brasileiras</p> <p><b>Autores:</b> APPEL, H. BITENCOURT, C.C.(2005)</p>	<p>Fazer uma reflexão sobre a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC) e os elementos dificultadores para sua institucionalização em especial os ligados à legislação</p>	<p>Qualitativa exploratória, baseada em entrevistas em profundidade com pesquisadores e atores que trabalham com o tema. Foi feita revisão bibliográfica sobre Gestão de Pessoas por Competência, O institucionalismo e as relações sociais, A normalização das Relações Sociais e a GPC e A Contribuição da Teoria do Institucionalismo e do "Modelo" legislado à GPC.</p> <p>Foi dividida em três fases: 1 - Exploratória investigativa (levantamento de dados secundários; entrevistas com pesquisadores). 2 - Exploratória aplicada - Entrevistas com especialistas da área e atores envolvidos (juiz federal, líder sindical, gestor e consultor).</p>	<p>1. Fase Exploratória Investigativa - objetivo era identificar as barreiras na implementação de GPC em organizações brasileira.</p> <p>a) Há entendimento de que o modelo de GPC não agrega valor ao nível operacional, demonstrando certa resistência à implantação a este tipo de grupo,</p> <p>b) Existe uma resistência natural a mudanças,</p> <p>c) As ferramentas utilizadas pela área de RH continuam as mesmas.</p> <p>Não há uma unanimidade em relação ao conceito de competência. Isso é um dos dificultadores.</p> <p>O estado não deve interferir, entretanto foi citada a falta de diretrizes, o que dificulta a unidade conceitual.</p>
<p><b>Título:</b> Gestores e Competências Organizacionais no Terceiro Setor em Itabira</p> <p><b>Autores:</b> BRASIL, E.R.; PIMENTA, S.M. (2005)</p>	<p>Analisar as competências dos gestores das organizações do Terceiro Setor em Itabira - MG e compará-las a um modelo teórico.</p>	<p>Segundo a taxonomia de Vergara (2003), a pesquisa pode ser qualificada em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi do tipo descritivo. Quanto aos meios de investigação a pesquisa se caracterizou por um estudo de casos. A coleta de dados foi feita em duas etapas: a primeira mediante a questionário (encaminhados para 300 organizações, sendo que destas 118 responderam) e a segunda a partir de entrevistas semi-estruturadas com 12 organizações.</p>	<p>Há um descompasso entre o modelo teórico e a prática.</p> <p>Os gestores do terceiro Setor em Itabira apresentam-se despreparados para gerenciar suas organizações. Comparando-se o "modelo teórico" pode-se afirmar que eles não apresentam tais competências.</p>

**Quadro 3:** Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos - ENANPAD 2005 (continuação)

Título	Objetivo da Pesquisa	Metodologia Utilizada	Resultados
<p><b>Título:</b> Implementação de um Sistema de Gestão por Competências no Nível Operacional: um estudo de caso na indústria petroquímica</p> <p><b>Autores:</b> COMINI, G.M. BARINI FILHO, Ulrico KONUMA; Cláudia Mayu (2005)</p>	<p>Apresentar e discutir os resultados obtidos na implementação de um modelo de Gestão de Pessoas por Competência procurando avaliá-lo a luz da literatura existente e na ótica do público abrangido</p>	<p>Quanto aos seus objetivos: investigação do tipo descritivo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Um estudo de caso do tipo exploratório</li> <li>- Natureza qualitativa - baseou-se na coleta de informações através de análise documentais, entrevistas semi estruturadas e utilização de grupos de trabalho junto aos gestores da Braskem</li> </ul>	<p>A indústria petroquímica, apesar de ser intensiva de capital, é extremamente dependente da qualidade de seus operadores de planta para assegurar um desempenho empresarial diferenciado.</p> <p>A Braskem optou por definir um sistema de avaliação de forma a apoiar seu processo de integração operacional. Com 13 plantas diferentes (culturas diferentes) o sistema de avaliação foi um dos instrumentos que permitiu a alta administração equalizar o discurso de entrada e assegurar o processo de fusão. Do ponto de vista dos empregados e da administração a adoção do instrumento favoreceu a gestão de pessoas.</p> <p>Acreditam que todo o modelo concebido envolve: estrutura de carreiras, uma sistemática de avaliação e uma sistemática de remuneração fixa alinhada aos preceitos desenvolvidos.</p>
<p><b>Título:</b> Modelo de Gestão de Competências: Evolução e Testes de uma Proposta Implementação de um Sistema de Gestão de Competências no Nível Operacional: um estudo de caso na indústria petroquímica</p> <p><b>Autores:</b> ROCHA-FERNANDES, B.H. FLEURY, M.T.L. (2005)</p>	<p>Discutir o conceito de competência enquanto fundamento de práticas de gestão de pessoas, analisar conceitos correlacionados, investigar a evolução dos modelos de competência e testar empiricamente um modelo concreto (modelo de Dutra).</p>	<p>A pesquisa pode ser classificada como um estudo exploratório, com o intuito de investigar pressupostos de um modelo de gestão de competências. A abordagem metodológica é predominantemente quantitativa.</p> <p>A perspectiva do estudo é horizontal e comparativa, com as categorias analíticas investigadas em um momento pré-determinado, e comparadas entre si. O nível de análise é o organizacional e individual: unidades de negócios da empresas para as hipóteses 1 e 2 e profissionais da empresas para a de putes 3.</p> <p><b>Hipóteses:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Organizações desenvolvendo atividades mais sofisticadas possuirão, em média, maior complexidade de entrega de seus funcionários;</li> <li>2- Para organizações de mesma natureza, o valor agregado/produtividade tende a ser mais elevado em favor das que possuem maior grau de complexidade;</li> <li>3- As competências individuais dos profissionais tendem a estar balanceadas dentro de um dado nível de complexidade; se o profissional não atende em uma, tende a não atender nas demais. O mesmo vale para situações de atendimento ou superação.</li> </ol>	<p>Em relação à primeira hipótese: de maneira geral os resultados esperados se confirmaram. A classificação segundo a sofisticação das atividades realizadas revelou-se associada a um nível crescente em termos de complexidade da entrega requerida dos funcionários. <b>As unidades consideradas demandantes de trabalho mais sofisticado empregam funcionários com mais complexa capacidade de entrega.</b></p> <p>Em relação à segunda hipótese, se confirmou, as URs que operam em pequenas cidades - regiões de baixa densidade populacional - são de menor complexidade; em contrapartida, as URs que operam em cidades grandes, de maior densidade populacional, e sofisticação, exigem funcionários de maior complexidade de entrega.</p> <p>Em relação à hipótese três, a análise fatorial rodada para as competências humanas trouxe à tona um único fator, incluindo competências de gestores e de equipe. Isso demonstrou alinhamento na avaliação de competências.</p>

**Quadro 3:** Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos - ENANPAD 2005 (continuação)

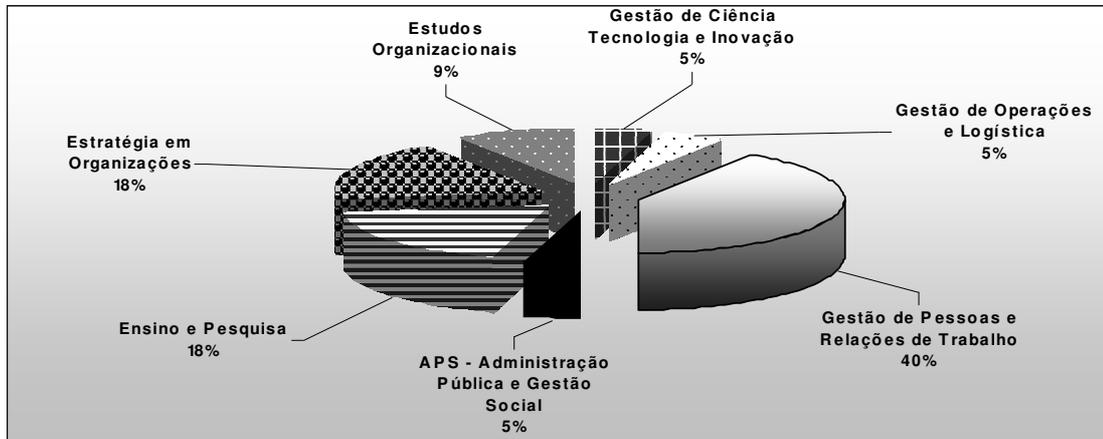
Título	Objetivo da Pesquisa	Metodologia Utilizada	Resultados
<p><b>Título:</b> Projeto Pedagógico: Uma Proposta Para o Desenvolvimento de Alunos de Administração, Foco no Empreendedorismo</p> <p><b>Autores:</b> ANTONELLO, Claudia Simone DUTRA, M.L.S. (2004)</p>	<p>Apresentar o Projeto Pedagógico de um curso de Administração com foco no desenvolvimento de competências</p>	<p>O projeto ocorreu em diversas etapas:          . Primeira consistiu na revisão crítica do projeto pedagógico,          . Segunda - constitui-se de uma discussão ampliada de uma primeira proposta de novo projeto pedagógico para o curso (no decorrer da elaboração do projeto, também foram investidos esforços para traçar o perfil dos alunos que estavam cursando administração na Universidade, foram respondidos 726 questionários, sendo 462 cursos noturnos e 264 diurnos, representando 57% dos alunos matriculados),          . Terceira - as opções foram submetidas a análises e aprovação dos alunos e professores do curso</p>	<p>A construção desse projeto pedagógico procurou contemplar as seguintes orientações: nascer da própria realidade, ser exequível e prever as condições necessárias ao seu desenvolvimento e avaliação. Embora o projeto tenha atingido seus objetivos, ainda há um longo caminho a ser percorrido.</p> <p>O papel e a importância cada vez mais decisivos, atribuídos ao fator humano na vida das organizações de trabalho e na sociedade, que tornam dificilmente dissociáveis as capacidades individuais das capacidades de mudança coletiva das organizações e da cultura.</p> <p>A mudança na maneira de agir implicam, em geral, a internalização de nova forma de pensar e agir, novos conceitos, métodos e atitudes, o que representa um autêntico processo de aprendizagem.</p>
<p><b>Título:</b> Remuneração e Competências: Onde termina a Retórica e Começa a Realidade? Um Estudo de Caso em Empresa do Setor Siderúrgico</p> <p><b>Autor:</b> RODRIGUES, Júnia Marçal (2005)</p>	<p>Refletir sobre a articulação entre práticas de remuneração e a noção de competências mediante a análise de um modelo organizacional.</p>	<p>Quanto à natureza, pesquisa qualitativa descritiva; Estudo de caso, pelo aspecto da viabilidade da pesquisa; A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas como principal meio de levantamento das informações, também foram considerados documentos fornecidos pela organização com dados relevantes à compreensão do modelo de remuneração e competências</p>	<p>A perspectiva de remunerar as competências congrega diferentes variáveis que se relacionam mutuamente no espaço organizacional, no mercado de trabalho e no sistema de formação e qualificação. A ênfase maior de toda a análise do trabalho nos aspectos organizacionais buscou reunir informações relevantes para a compreensão da dinâmica de um modelo de remuneração baseado em competência, visando revelar as particularidades de uma organização na operacionalização de tal modelo. Ao longo do desenvolvimento do trabalho, a reflexão sobre a retórica e o que é realidade num processo de remuneração baseado em competência tornou-se uma inquietação em função dos pressupostos teóricos que fundamentam as práticas de remuneração e a aplicação da noção de competências à gestão de pessoas, mas principalmente pelas diferenças encontradas entre a concepção do modelo e sua operacionalização. O caso estudado contribui para considerar que a remuneração baseada em competências oscila entre a retórica e a realidade.</p> <p>A retórica sobre a remuneração baseada em competências também pode ser caracterizada pela combinação de diferentes fatores organizacionais que comprometem a fidedignidade da concepção do modelo em sua operacionalização. Retórica essa minimizada na medida em que há um processo sólido de identificação, desenvolvimento e reconhecimento das competências individuais de acordo com as bases da competitividade organizacional. A efetiva gestão das competências, incluindo, seu desenvolvimento é fator determinante de aproximação entre o que o modelo se propõe e o alcance de tais objetivos.</p>

**Quadro 3:** Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos - ENANPAD 2005 (continuação)

Título	Objetivo da Pesquisa	Metodologia Utilizada	Resultados
<p><b>Título:</b> Setup: Uma Análise em Indústrias Calçadistas Exportadoras do Vale dos Sinos</p> <p><b>Autores:</b> SCHONORR, Leonardo Afonso; BORBA, G.S. (2005)</p>	<p>Apresentar os resultados obtidos através de uma pesquisa realizada envolvendo indústrias exportadoras calçadistas da região do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul</p>	<p>A pesquisa é caracterizada como um levantamento / survey, proposto e identificado num primeiro momento como qualitativa (para a construção do questionário) e num segundo momento como quantitativa (buscando obter informações e opiniões sobre uma população, ROESCH (1999).</p>	<p>Conclui-se que apenas 2 empresas calculam sua capacidade pelo recurso-gargalo. Verificou-se que existem reflexões que podem ser feitas pela grande parte das empresas acerca da forma de cálculo da capacidade de produção em relação ao <i>setup</i></p> <p>Ficou explícito, pelas respostas analisadas que o setor de maior foco para a redução dos tempos do <i>setup</i> é o de costura, tanto pelas suas operações muito manuais, quanto pela sua caracterização como recurso-gargalo.</p> <p>Salienta-se que o planejamento anterior à troca de uma equipe de produção multifuncional e comprometida, foi os dois fatores que ficaram destacados como aqueles que realmente influenciam na obtenção de baixos tempos de <i>setup</i>. Além disso, a curva de crescimento / aprendizagem foi apontada como sendo a variável que mais interfere na troca.</p> <p>Assim, se conclui que o sucesso à redução de tempos de <i>setup</i> nas empresas calçadistas está diretamente relacionado com as atividades executadas por equipes que atuam com um planejamento bem definido e multifuncionalidade, a fim de reduzir o impacto da curva de crescimento / aprendizagem.</p>
<p><b>Título:</b> Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para o Desenvolvimento de Competências.</p> <p><b>Autores:</b> FREITAS, I.A.; BRANDÃO, Hugo Pena (2005)</p>	<p>Descrever a utilização do conceito de trilhas de aprendizagem como alternativas para o desenvolvimento profissional num contexto de gestão de competências, analisando e discutindo as principais proposições e práticas que permeiam essa abordagem.</p>	<p>Estudo de Caso do BB – pesquisa bibliográfica e também observação dos participantes.</p>	<p>Num contexto em que as atividades das empresas parecem derivar de sua capacidade de desenvolver competências e integrá-las em torno dos objetivos organizacionais, a gestão de competências se insere como modelo de gestão alternativo, visando desenvolver e sustentar competências consideradas essenciais à consecução das estratégias corporativas.</p> <p>Não parece recomendável que o desenvolvimento dessas competências se baseie na criação de grades de treinamento, as quais as pessoas e equipes são submetidas, com obrigatoriedade de participação.</p> <p>O processo de desenvolvimento de competências deve considerar não apenas as expectativas da empresa em relação ao desempenho profissional, mas também ritmos e estilos de aprendizagem, aspirações e preferências pessoais.</p> <p>Embora ainda não existam evidências empíricas que comprovem a superioridade de um modelo em relação ao outro, as trilhas de aprendizagem parecem ajustar-se melhor à lógica das competências, por conferir certa autonomia às pessoas, em contraponto à heteronomia impostas pelas grades de treinamento.</p> <p>A responsabilidade pelo processo de desenvolvimento dever ser compartilhada entre a empresa e o empregado.</p>

**Quadro 3:** Visão Resumida da Análise de Artigos Empíricos - ENANPAD 2005 (continuação)

O Gráfico 1 representa graficamente a distribuição dos artigos por área de pesquisa do ENANPAD em 2005.



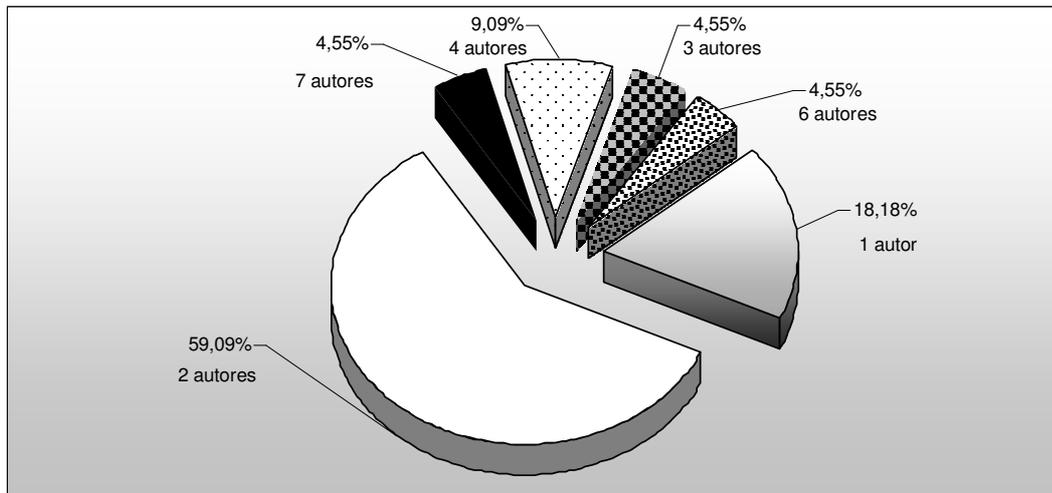
**Gráfico 1:** Distribuição percentual das áreas de pesquisa do ENANPAD.

O próximo item apresentará uma visão da participação dos autores nesses artigos. Nesse aspecto, chama a atenção para número de pesquisadores que escreveram sobre o tema.

Em números absolutos, os 22 artigos analisados foram escritos por 57 autores, como houve a participação de um mesmo autor em mais de um artigo, o número final de autores que participaram foi de 54 (cinquenta e quatro) autores.

Dentre a amostra de selecionada, a maioria dos artigos, ou seja, 59% - 13 artigos foram elaborados por dois autores; 18% - 4 artigos foram os artigos elaborados por apenas um único autor; 9% - 2 artigos foram elaborados por quatro autores; 5% - 1 artigo foi elaborado por seis autores; 5% - um artigo foi elaborado por três autores e 5% - um artigo foi elaborado por sete autores.

O Gráfico 2 apresenta graficamente a distribuição do número de autores e percentual que participaram da elaboração dos artigos analisados.

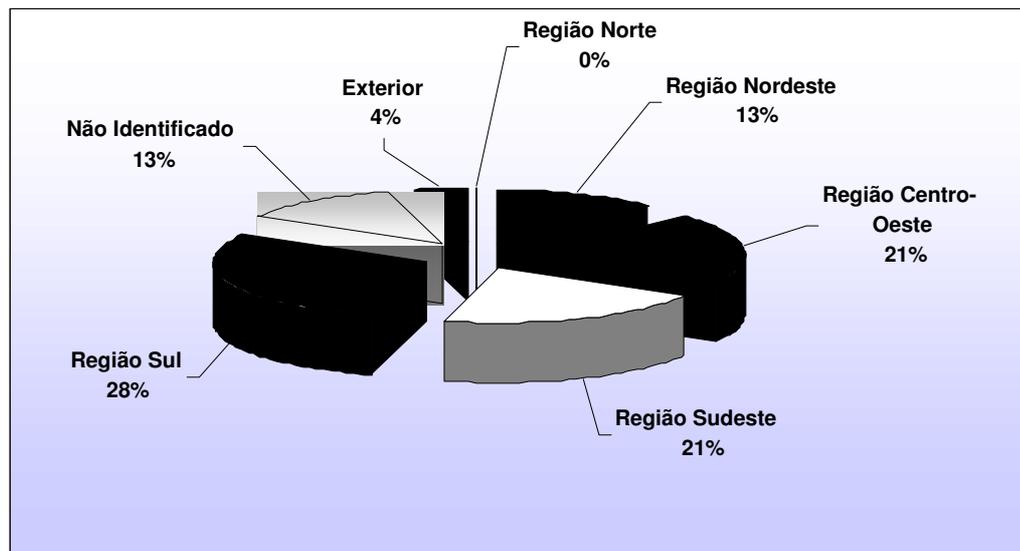


**Gráfico 2:** Distribuição percentual artigos escritos por número de autores.

Estes números, se considerados que são apenas publicações do ENANPAD 2005, demonstram que a noção de competências tem despertado interesse de muitos pesquisadores e que a temática não está restrita a alguns poucos cientistas dedicados ao assunto e, sim, pulverizada entre 54 (cinquenta e quatro) autores que possuem interesse sobre o tema.

Outro aspecto interessante foi a constatação da distribuição entre as regiões brasileiras onde ocorreram as pesquisas, como se pode verificar no próximo tópico.

Quanto às regiões onde as pesquisas foram desenvolvidas, constata-se que a região sul é a que possui maior presença, seguida pela sudeste e centro-oeste. Não foi encontrada nenhuma pesquisa realizada na região norte. Dentre os artigos analisados não foi possível identificar os locais de pesquisas de três deles. É importante ressaltar que em um dos artigos a pesquisa se desenvolveu no Brasil e na França. O Gráfico 3 mostra a distribuição das pesquisas considerando as regiões onde foram pesquisadas.



**Gráfico 3:** Distribuição percentual dos artigos por regiões brasileiras

A avaliação acima foi feita a partir das regiões onde atuam as organizações pesquisadas e, não a partir em relação à região de origem dos pesquisadores. Esses resultados guardam coerência com o cenário e as perspectivas de desenvolvimento econômico e social do país, refletindo também certo estágio de desenvolvimento do processo de Gestão de Recursos Humanos nas regiões brasileiras.

Em relação aos segmentos pesquisados, o estudo constatou grande dispersão entre as organizações pesquisadas, que variaram desde a indústria petroquímica, de autopeças, de fragrâncias, serviços hospitalares, times de futebol, organização do terceiro setor, entre outras. Apenas um dos segmentos se repetiu nos artigos, saneamento básico, na verdade, a mesma organização fora objeto de dois dos artigos da amostra.

Não foi possível identificar o predomínio de estudos ou metodologias dos segmentos do mercado.

Quanto aos objetivos da pesquisa apresentados pelos autores, para melhor compreensão, foi feita classificação em três categorias, denominadas: 1) “Membros da Organização” – para classificar os artigos cujos objetivos possuísem foco centrado sobre nas competências individuais ou de determinada categoria ocupacional; 2) Organização – quando o objetivo possuir foco nas organizações de modo geral e 3) Ambos – para os casos em que os objetivos abordam tanto uma categoria quanto a outra.

Assim, considerando essa classificação, os resultados apontaram que 63% dos objetivos dos artigos analisados possuíam foco no conceito de competência no nível da organização e que 13% faziam referência às competências no nível do indivíduo e 23% se referiam a ambas as categorias.

A constatação acima reflete o discurso existente no meio empresarial, de que o processo de gestão de competências é uma ferramenta do processo de gestão capaz de propiciar o aumento na produtividade das organizações e de apoiar as organizações a enfrentarem os atuais tempos de incertezas. Talvez, em razão disto, muitas pesquisas abordam e aplicam o conceito no nível da organização.

É interessante perceber que o esforço, no que se pode entender de processo de negociação entre os detentores do capital e os empregados, que aqui se apresenta como processo de gestão de competências é mais um dos artifícios utilizados pelas organizações para aumentar sua capacidade produtiva e competitiva de modo a garantir seus objetivos de mercado.

Ainda está longe de ser uma preocupação desprovida de interesses, o foco parece ser no aumento de produtividade. O desenvolvimento do profissional e a solução de conflitos são apenas meios para atingir o objetivo principal.

Freitas (2006) evoca Guerreiro Ramos quando disse que: “não se pode culpar o leão por ser carnívoro. Não se pode esperar aquilo que a natureza das coisas nega”. Ressaltava que era preciso ter em mente que as organizações são por natureza animais carnívoros, que se alimentam diariamente da disputa com a concorrência e das forças que são capazes de gerar internamente. As organizações não possuem nenhum pudor ou compromisso com os indivíduos e sim com os resultados a serem alcançados. Compara-as aos animais quando se trata de sobrevivência. Se para isso for preciso lançar mão de alguns de seus recursos humanos ela o fará sem qualquer preocupação.

Para identificação das metodologias utilizadas nos artigos analisados foram consideradas as apresentadas pelos respectivos autores. Não foi feita qualquer análise ou questionamento em relação às metodologias identificadas pelos autores.

Desta forma, 11 artigos identificaram o Estudo de Caso; quatro Pesquisas Bibliográficas e dois como Pesquisa Documental, sete como Pesquisa Exploratória e cinco

como Pesquisa Descritiva; 13 como Pesquisa Qualitativa e 10 como Quantitativa e um como Pesquisa Etnográfica.

A análise dos artigos mostra, em primeiro lugar o crescente interesse pelo tema competência entre os pesquisadores.

Quanto à distribuição por Áreas de Pesquisas, elaboradas pelo próprio ENANPAD, estas parecem manter certa coerência quando aponta que a predominância dos artigos está classificada nas áreas de Pessoas e Relações do Trabalho, no entanto, a aparição nas outras áreas chama a atenção para a projeção e dimensão que a temática Gestão de competências vem assumindo a cada dia.

Com relação às regiões pesquisadas o quadro apresentado mostra que os artigos envolveram empresas das regiões onde o desenvolvimento sócio-econômico é maior. É importante registrar a relevância da disseminação dos resultados dessas pesquisas como forma de alavancar os resultados de organizações, das regiões pesquisadas e também de outras regiões cuja capacidade de desenvolvimento e pesquisa é incipiente e depende do esforço coletivo para transformação da realidade desse país.

Os artigos analisados apresentam de certa forma uma diversidade de percepções sobre o tema, embora de modo geral, os objetivos dos artigos tenham como foco a avaliação de competências que influenciam a competitividade das organizações, indivíduos e a compreensão de como isso acontece nas organizações.

Cabe destaque a um dos artigos, cujo ponto centrava-se na comprovação de que o processo de gestão de competências, embora buscasse também o desenvolvimento da competitividade da organização, na verdade era uma forma de gestão de recursos humanos que cujos princípios fortaleciam a hegemonia do capital sobre as pessoas, à medida que o capital impõe objetivos e regras que acabam por se tornar vitais à sobrevivência do empregado na organização.

Quanto às metodologias utilizadas, não obstante as formas como foram explicitadas pelos seus respectivos autores, há de fato o predomínio do Estudo de Caso.

Merece registro a observação apresentada em um desses artigos analisados que trouxe uma reflexão interessante quanto à incorporação do discurso de competitividade,

baseado na aprendizagem, o qual foi incorporado pela maioria das organizações brasileiras de determinado porte, mas que na prática poucas organizações adotam esse modelo, ou seja, poucas organizações transformaram o discurso em prática.

Embora haja evidências de casos cujos processos de competências estejam implantados e apresentando resultados positivos e não obstante a vasta difusão a respeito dos conceitos de competências, o que se observa; na prática, é que na ocasião da implantação desses conceitos as organizações acabam optando por alguns atalhos, caracterizando um descompasso entre a teoria e a prática. Entre outros aspectos uma das justificativas alegadas é a complexidade de determinados conceitos, além de algumas barreiras imposta por uma legislação trabalhista que, embora tente esboçar alguns traços de modernidade, ainda continua atrelada a antigos paradigmas de gestão de recursos humanos.

De modo geral, os resultados encontrados corroboram os apontados por Ruas, Ghedine, Dutra, Becker, Dias, em “O Conceito de Competências de A a Z – análise e revisão das principais publicações nacionais entre 2000 e 2004” (2005), especificamente com relação à heterogeneidade de conceitos.

Considerando que nessa análise foram envolvidos apenas 22 artigos empíricos publicados no ENANPAD 2005, recomenda-se que, para o aprofundamento dos resultados, o desenvolvimento de um estudo com maior abrangência, seja no número de artigos analisados como também em relação a período mais amplo e, ainda, a incorporação de outras fontes nacionais e internacionais de modo a permitir uma análise de maior profundidade nesse conceito, tanto a nível nacional como internacional.

Por fim, o fato é que num contexto em que a competitividade das empresas parece derivar de sua capacidade de desenvolver e incorporar competências e integrá-las em torno dos objetivos organizacionais. A gestão de competências se insere como modelo de gestão alternativo, que se propõe a orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas essenciais à consecução da estratégia corporativa (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

## 4. METODOLOGIA

A metodologia escolhida tem por objetivo detalhar todos os passos que devem ser tomados para resolver o problema de pesquisa, por isso se torna uma questão de fundamental importância para o pesquisador.

A escolha da metodologia, nesse caso, deve considerar os principais fatores e aspectos que podem interferir na ocorrência e na observação de fenômenos sociais. A seguir, são apresentadas as estratégias metodológicas adotadas no desenvolvimento dessa pesquisa.

### 4.1 Tipo de Pesquisa

O objetivo deste estudo foi o de pesquisar o processo de gestão de competências em diversas organizações que atuam no Brasil, seus aspectos positivos e negativos.

A pesquisa se propõe a fazer uma análise da percepção de pessoas que estejam envolvidas nos processos, seja como agente passivo – que tenha apenas envolvido no processo, seja como agente ativo – que tenha participado do processo de implantação do processo de gestão de competências em suas organizações. De modo a permitir a apresentação uma proposta crítica para o seu aprimoramento.

Desta forma, pode ser classificada, quanto aos fins, como estudo descritivo, exploratório e aplicado e, quanto aos meios, como uma pesquisa bibliográfica e de campo.

Esta identificação foi elaborada a partir dos conceitos estabelecidos por Vergara (2000) assim, quanto aos fins: pesquisa descritiva, porque expõe as características de determinada população ou fenômeno e por procurar estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, exploratório pois ainda é necessária a produção de conhecimentos sobre a aplicação de modelos de gestão de competências nos ambientes organizacionais e,

aplicada, tendo em vista a necessidade de resolver um problema, enfim, por sua finalidade prática. De mesma forma, a classificação quanto aos meios foi como bibliográfico, considerando que a construção do referencial teórico, a partir de livros, revistas, artigos e demais publicações científicas que fundamentaram os conceitos a respeito do tema em questão e de campo pois, envolveu a aplicação de 59 questionário, em 38 organizações, de médio e grande portes e de diversos segmentos, que atuam no Brasil e que possuem o processo de gestão de competências implementado em suas organizações.

## **4.2 Etapas da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada em 5 etapas: construção do questionário de pesquisa; seleção da amostra; classificação das organizações em que trabalham os participantes; procedimento de coleta; procedimento de análise.

### **4.2.1 Construção do questionário de pesquisa**

Esta etapa da pesquisa consistiu na construção, aplicação do questionário e análise da percepção da pessoas em relação ao processo de gestão de competências, nas organizações estudadas.

O questionário foi elaborado a partir dos objetivos identificados no problema de pesquisa, bem como de alguns modelos já validados que foram aplicados em pesquisas com características aproximadas ao objeto dessa pesquisa, foram eles: “Avaliação de Impacto – Auto Avaliação”, aplicada no Tribunal de Contas da União, através do Instituto Serzedello Corrêa (ABBAD, 1999); “Suporte Organizacional”, aplicado pelo mesmo Instituto e organização (ABBAD, 1999); “Percepção de Conceitos de Competências em Gestão de Pessoas” aplicados para elaboração de artigo que fora apresentado no ENANPAD 2006, produzido por Dutra (2004), Fisher (1998), Ruas(2003) e Nakata, da FEA/USP - em 2006, entre outros e, ainda, considerando orientações metodológica relativas à construção de questionário de pesquisas.

Em sua primeira versão, o questionário continha 5 partes, a saber:

- 1) Apresentação, na qual se pretendia fazer uma breve introdução das origens e objetivos da pesquisa, além de esclarecer o tempo estimado que seria necessário ao preenchimento do questionário de pesquisa;
- 2) Instrução de Preenchimento, onde eram apresentadas as regras de preenchimento, a escala utilizada e a descrição da escala a ser utilizada;
- 3) Identificação do Participante, que continha informações do profissionais (cargo, admissão etc.) e pessoais (data nascimento, sexo, escolaridade, etc.) dos participantes;
- 4) Identificação da Empresa, a qual se pretendia identificar informações das organizações participantes, como natureza, ramo de atividade, porte etc.
- 5) Parte de Coleta de Dados da Pesquisa Efetivamente. Esta se encontrava subdividido nos seguintes itens:
  - **Geral**, que pretendia coletar informações relativas ao tempo de implantação da metodologia de gestão de competências nas organizações, a periodicidade em que os processos avaliativos ocorriam, o conceito de competências utilizado pela organização etc, ou seja, informações de carácter mais genérico.
  - **Ambiente Organizacional** – buscava coletar informações sobre o ambiente no qual a organização estava inserida, aspectos relacionados abertura para sugestões, comportamentos da lideranças, se a organização estava aberta ou não a aprendizagem etc.
  - **Utilidade** – conjunto de itens que objetivavam avaliar a percepção dos respondentes em relação à serventia do processo de gestão de competências, ou aumento de benefício com sua aplicação.
  - **Objetividade** – conjunto de itens que pretendiam identificar a percepção dos respondentes quanto ao fato de o processo se detinha a questão em si ou se misturava idéias ou sentimentos pessoais e;
  - **Justiça** – conjunto de itens destinados a identificar se o processo era percebido como legítimo, imparcial e justo.

Ainda nessa primeira versão, o questionário estava relativamente grande, considerando-se que seria aplicado por meio de questionário eletrônico, contava com 64 itens.

Pronta a primeira versão, foi encaminhada para a validação por Juízes.

#### 4.2.1.1 Validação do questionário por Juízes

A primeira versão foi encaminhada a um conjunto de sete juízes, selecionados pela sua experiência em pesquisas relacionadas à gestão de pessoas, psicologia organizacional e do trabalho e também pela conveniência - por serem pesquisadores da UnB, alguns conhecidos e outros, indicados pela orientadora desta pesquisa.

O encaminhamento do questionário de pesquisa foi feito por meio de correio eletrônico – contendo a identificação do mestrando, os objetivos da pesquisa e a citação de quem o havia indicado para ser Juiz. (Anexo I – Modelo de E-mail encaminhado aos Juízes). Nessa mesma mensagem havia, em anexo, uma planilha excel com o questionário a ser validado.

Foi solicitado aos juízes que avaliassem quanto a clareza e a praticidade do instrumento, bem como, classificassem os itens de acordo com as seguintes dimensões ou categorias de conteúdo: **Utilidade** - o quanto o modelo de gestão de competências traz benefícios ao indivíduo (empregado ou funcionário) e à organização; **Objetividade** – o quanto as competências são avaliadas na organização a que pertence o respondente com base em comportamentos ou atitudes observáveis, relevantes e que auxiliam a distinguir desempenhos competentes de incompetentes; **Justiça** – a percepção dos pesquisados sobre a imparcialidade das avaliações de competências e das suas conseqüências para as pessoas avaliadas. (Anexo II – Questionário Versão Excel encaminhado aos Juízes)

As considerações foram além do esperado e, em muito contribuíram para a elaboração da nova versão do questionário que apropriara novos aspectos relacionados ao conteúdo dos itens, formato do questionário, método de coleta e análise da vinculação dos itens aos constructores.

Na nova versão do questionário, foram considerados somente aqueles itens que obtiveram 80% de concordância dos juízes, quanto a identificação. Alguns itens foram revistos e, também foi necessária a integração de dois constructos: “objetividade e utilidade” já que os juízes apontaram certa dificuldade na sua distinção.

O questionário, então, passou a ser constituído das seguintes partes:

- a) Apresentação do questionário;
- b) Identificação do Respondente (7 itens, considerando um campo aberto sem limite de texto);
- c) Breve instrução de preenchimento;
- d) Avaliação sobre a organização e o processo de gestão de competências (25 itens e 1 campo aberto para considerações dos participantes, sem limite de texto);
- e) Complementação das informações do participante (6 itens complementando os dados do participante).

Dessa forma, em relação a sua versão original, o questionário foi bem menor, passando a contar com apenas 39 itens.

Como o objetivo principal era o de se obter o preenchimento dos dados relativos aos campos de avaliação sobre as organizações e o processo de gestão de competências, a etapa de identificação dos participantes foi desdobrada em dois pequenos blocos, de modo a não cansar os participantes, deixando-se no primeiro conjunto os itens extremamente necessários à identificação e no segundo dados complementares que poderiam contribuir na análise dos dados.

Os dados relativos à identificação da organização foram eliminados propositalmente de modo a reduzir o tamanho do questionário. Esses dados seriam coletados posteriormente, através de fontes secundárias (páginas que essas organizações possuem na internet, contatos telefônicos com os participantes da pesquisa). Conforme pode ser observado no Apêndice VI - Base de Dados Complementar.

Concluída a avaliação dos juízes e elaborada nova versão do questionário, a próxima etapa foi submetê-lo à avaliação semântica. Nessa etapa, foram envolvidos oito profissionais de nível superior, oriundos das áreas de psicologia, administração e economia,

todos com pós graduação e ou MBA em Gestão de Pessoas / RH, que atuam em RH, similar à amostra alvo dessa pesquisa.

#### **4.2.1.2 Validação semântica**

A validação semântica se deu em três etapas e da seguinte forma: inicialmente foi solicitada a avaliação semântica a dois profissionais, que analisaram a clareza, precisão, objetividade, clareza das instruções e itens de escala. Feita a avaliação suas considerações foram apropriadas. O instrumento foi ajustado novamente e, uma nova rodada avaliação foi feita com mais outros dois profissionais. Mais uma vez, apropriadas as considerações, nova rodada de avaliação solicitada aos restantes.

Validado pelos Juízes e após avaliação semântica, o próximo passo foi a construção da versão final do questionário, em meio eletrônico de pesquisa. Nessa etapa foi necessário envolver um profissional programador desenvolvedor da web, com experiência e conhecimentos necessários à construção de um instrumento que pudesse ser aplicado por meio da internet e vinculado a um banco de dados. Este questionário ficou disponível no endereço eletrônico: <http://www.pesquisaead.com.br/marcelo/> o qual foi encaminhado junto com e-mail, por meio de link eletrônico. (Anexo III – Versão Final do Questionário – Modelo Internet).

A primeira preocupação, nesse momento, centrava-se no fato de que o instrumento deveria ser simples não poderia ser “pesado e lento”, deveria ser compatível com diversos aplicativos e ainda que fosse de fácil e rápido preenchimento.

Cumprida essa primeira etapa, as preocupações passaram a ser em relação à análise dos registros das respostas eletrônicas no arquivo de dados.

Mais uma vez, feito o questionário e o acesso ao arquivo de dados, nova bateria de teste foi realizada para verificação da adequação dos registros nos arquivos de dados. Nesse momento, foram envolvidos alguns mestrandos da Faculdade de Administração da UnB e alguns profissionais de nível superior das Entidades Nacionais do Sistema Indústria (CNI, SESI, SENAI e IEL) para preenchimento eletrônico piloto de alguns questionários, de modo a se criar um arquivo de teste, antes da liberação oficial do questionário.

Em paralelo ao desenvolvimento do questionário e, em decorrência dos testes desenvolvidos, foi elaborado também um sistema de apoio e acompanhamento à pesquisa (Anexo IV - Sistema de Gerenciamento e Apoio à Pesquisa), que pode ser localizado na internet, no endereço: <http://www.pesquisaead.com.br/marcelo/gerencia/> . Nesse sistema, o acesso era feito a partir de um *login* do usuário e uma senha e era possível:

- 1) **Acompanhamento da Pesquisa** – onde era possível estabelecer uma meta de questionário a ser respondido e era mostrado o número de questionários respondidos e o percentual da meta atingida.
- 2) **Tabulação de Dados do Questionário** – era possível visualizar todos os questionários respondidos e os respectivos conteúdos das respostas.
- 3) **Instituições** – destinado ao cadastramento e acompanhamento das organizações dos participantes da pesquisa.
- 4) **Subitens do questionário** – onde se tinha a identificação de cada um dos itens do questionário e era possível editar seus conteúdos.
- 5) **SPSS** – destinado à exportação dos dados de pesquisa, para softwares específicos para o tratamento de dados.

Pronta a última versão do questionário, após validação por juízes, avaliação semântica e testagem do sistema de coleta e armazenamento de dados, foi, então, aplicado em amostra descritas adiante. Essa fase, de acordo com a classificação proposta por Freitas et al. (2000), a pesquisa é do tipo *survey* (levantamento de dados), no sentido de produzir descrições quantitativas das respostas dos participantes a um questionário de levantamento de dados predefinido. Como argumentam os autores, a *survey* é caracterizada pela “obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário” (FREITAS et al., 2000, p.105).

#### 4.2.2 Seleção da amostra

A seleção de participantes procurou observar a necessidade de que estes deveriam pertencer a organizações que possuíssem o processo de gestão de competências implantado em suas organizações e que, também, contassem com informações suficientes para apresentar de forma crítica uma avaliação do processo. Assim, a prospecção da amostra inicial foi feita em três etapas:

Na primeira, a identificação dos potenciais participantes se deu a partir de profissionais e empresas indicados pela Empresa de Consultoria Growth, que é basicamente constituída por professores da USP e há bastante tempo vem estudando competências. A Growth tem apoiado um grande grupo de organizações na implantação de processos de gestão de competências. Nessa fase, foram computados cerca de 60 profissionais representantes de 30 organizações.

Outra empresa que também se contribuiu nessa fase foi a W3-Net, empresa de tecnologia, situada em Belo Horizonte – Minas Gerais, especializada no desenvolvimento de sistemas informatizados para apoio ao processo de gestão de competências e outros sistemas de gestão estratégica de RH. A W3-Net indicou 12 profissionais de 10 organizações.

A segunda fase se deu a partir de prospecção de potenciais participantes, feitas pelo próprio autor, por ocasião da participação em congressos e seminários, sobre gestão de competências e gestão de recursos humanos que aconteceram em 2006, em estados brasileiros (São Paulo, Minas Gerais e Pernambuco e Rio de Janeiro).

A terceira fase foi desenvolvida a partir da indicação de associações de recursos humanos de potenciais participantes dos por mencionadas anteriormente.

A amostra inicial deveria ser composta por:

- Profissionais de organizações que possuíssem modelos de gestão de competências implementadas;

- Profissionais que pudessem fazer análise crítica desse processo expondo suas percepções de modo a contribuir com a análise e o aprimoramento do processo.

A amostra inicial contou com 537 pessoas, da seguinte forma: inicialmente um cadastro de 137 pessoas, representantes de 77 organizações que já possuíam modelos de gestão de competências implementadas e, num segundo momento, com outras 400 pessoas de diversas organizações numa tentativa de aumentar o número de respostas do questionário. O processo de identificação e seleção da amostra será visto mais adiante em tópico específico que trata da seleção dos participantes da pesquisa.

A amostra procurou-se contar com profissionais que pudessem identificar os conceitos e tecer opinião a respeito do processo de gestão de competências.

Foram enviados 537 questionários, dos quais 59 foram respondidos, caracterizando o percentual de resposta à pesquisa de 11%. Embora tenha havido 59 questionários, a pesquisa envolveu 38 organizações diferentes, pois, mais de um participante de uma mesma empresa respondeu ao questionário.

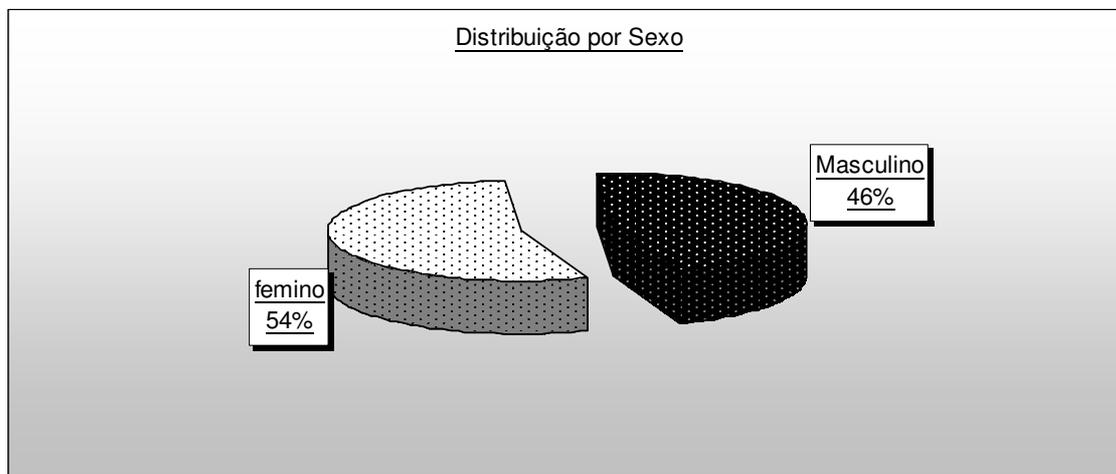
Com relação aos participantes da amostra final, apresentaremos a seguir a distribuição dessa amostra, considerando:

1. Sexo
2. Escolaridade
3. Faixa Etária
4. Tempo de Empresa
5. Tipo de Cargo
6. Faixa de Remuneração
7. Área de Lotação

#### **4.2.2.1 Sexo**

A distribuição da amostra entre homens e mulheres é muito próxima com ligeira predominância do sexo feminino. A amostra contou com a participação de 27 homens e 32 mulheres.

Veja o Gráfico 4 com a distribuição:

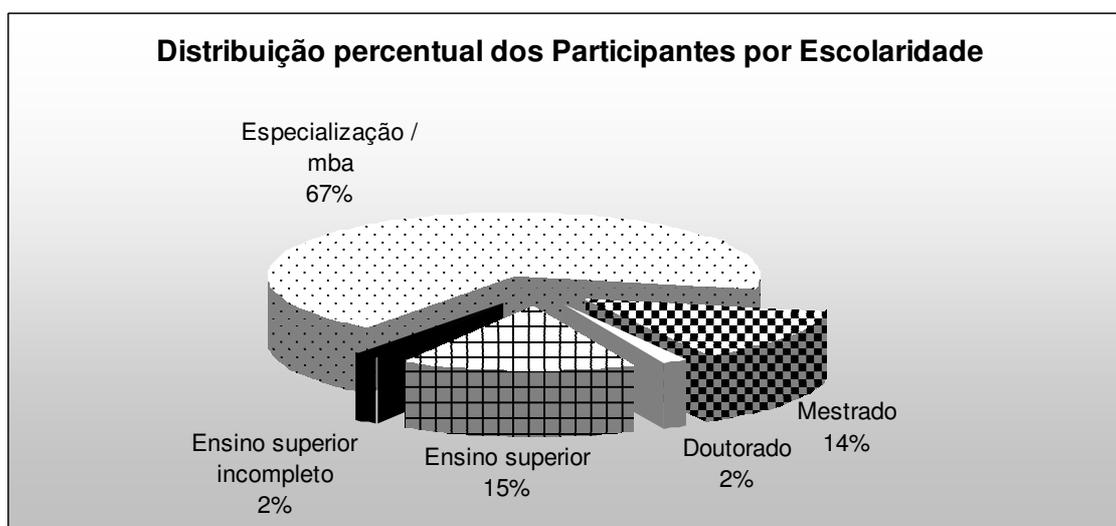


**Gráfico 4:** Distribuição percentual dos participantes por sexo.

#### 4.2.2.2 Escolaridade

Com relação à escolaridade, observou-se que a maior concentração dos participantes (40 participantes / 67%) possuía, na ocasião do preenchimento do questionário de pesquisa, MBA / Especialização. Somando-se, em algumas categorias observa-se que 83% da amostra possuíam pós-graduação (Especialização/MBA, Mestrado ou Doutorado).

O Gráfico 5 representa a distribuição da escolaridade da amostra:

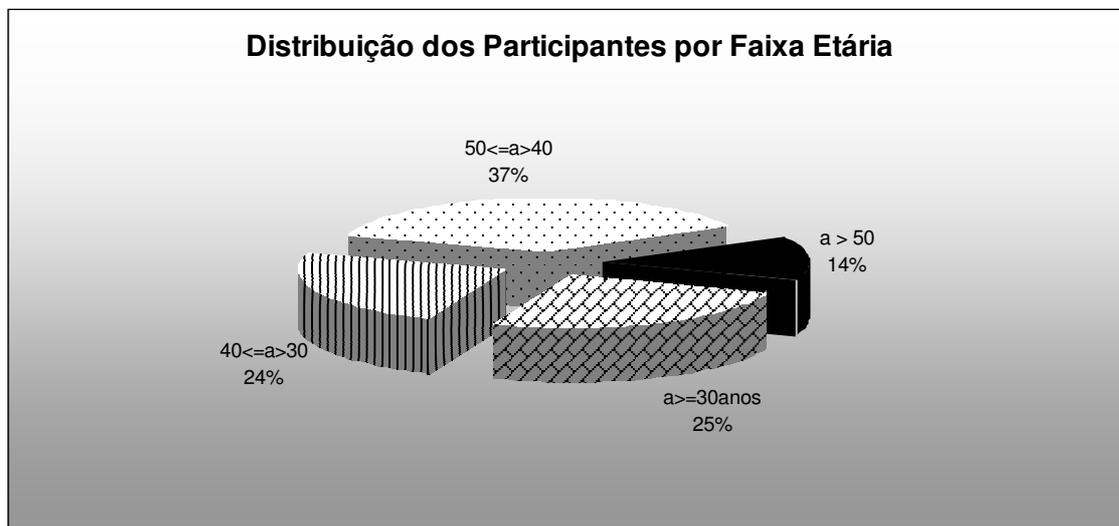


**Gráfico 5.** Distribuição percentual dos participantes considerando suas escolaridades.

### 4.2.2.3 Faixa etária

Com objetivo de tornar a interpretação mais simples, foi estabelecido um conjunto de 4 faixas etárias: a primeira para os participantes com idade inferior ou igual há 30 anos; a segunda para os participantes com idade maior do que 30 anos e menor ou igual que 40 anos; a terceira para aqueles com idade superior a 40 anos e inferior ou igual há 50 anos e a quarta para aqueles com idade superior a 50 anos.

O que se observou foi uma distribuição de certa forma equilibrada, talvez influenciada pelo perfil de escolaridade e maturidade profissional da amostra. De qualquer forma uma pequena dispersão para aqueles participantes com idade superior a 50 anos, que representou 14% da amostra analisada. De certa forma, essa distribuição reflete o comportamento do mercado de trabalho. No entanto, a maior concentração da amostra é de participantes com faixa etária acima de 40 anos e menor do que 50 anos. O Gráfico 6, abaixo, apresenta com detalhes a distribuição das faixas etárias dos participantes da pesquisa.



**Gráfico 6:** Distribuição percentual de participantes por faixa etária.

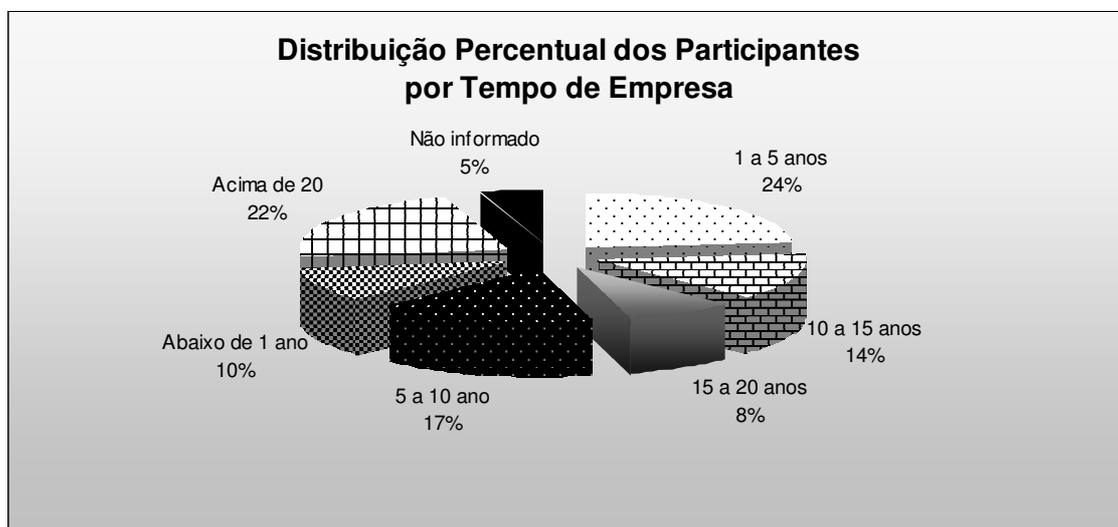
### 4.2.2.4 Tempo de empresa (TE)

De mesma foram, com objetivo de facilitar a análise dos dados, o tempo de empresa também foi agrupado em 6 faixas distintas, da seguinte forma:

**Tabela 1:** Faixas de tempo dos participantes na empresa

Faixa 1	- TE menor do que um ano
Faixa 2	- TE maior ou igual a 1 ano e menor do que 5 anos
Faixa 3	- TE maior ou igual a 5 anos e menor do que 10 anos
Faixa 4	- TE maior ou igual a 10 anos e menor do que 15 anos
Faixa 5	- TE maior ou igual a 15 anos e menor do que 20 anos
Faixa 6	- TE maior ou igual a 20 anos

A dispersão entre as faixas, embora se mostre bastante equilibrada, apresenta uma pequena elevação nas faixas 2, 3 e 5. Essa distribuição guarda certa coerência com o perfil de maturidade e escolaridade dos profissionais que participaram da pesquisa e está apresentada no Gráfico 7.

**Gráfico 7:** Distribuição percentual de participantes por tempo de empresa.

#### 4.2.2.5 Tipo de Cargo

Em continuação ao processo de identificação dos participantes da pesquisa, foi feita também uma classificação por tipos de cargos. Estes foram classificados considerando o seguinte agrupamento:

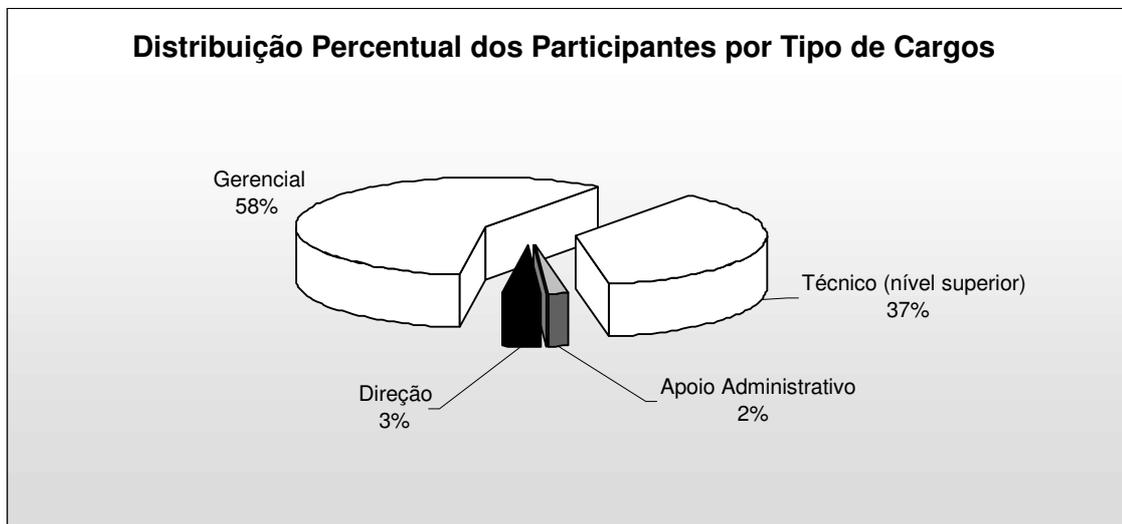
**Tabela 2:** Tipos de cargos

Direção	- Agrupamento de cargos de direção nas organizações
Gerencial	- Cargos gerenciais em diversos níveis.
Técnicos	- Cargos de Técnicos de profissionais de nível superior
Apoio Administrativo	- Cargos de nível médio ligados ao apoio administrativo e ao suporte à gestão das organizações.

Os dados mostram que 58% da amostra ocupam cargos gerenciais, 3% ocupam cargos de direção, 37% ocupam cargos técnicos e, apenas, 2% são ocupantes de cargos de apoio administrativo.

Essa distribuição guarda coerência com o propósito de pesquisa que é o de se buscar participantes que pudessem expor criticamente suas opiniões a respeito do processo de gestão de competências em suas entidades.

O Gráfico 8 apresenta a distribuição dos quantitativos e percentuais dos participantes por tipos de cargos.

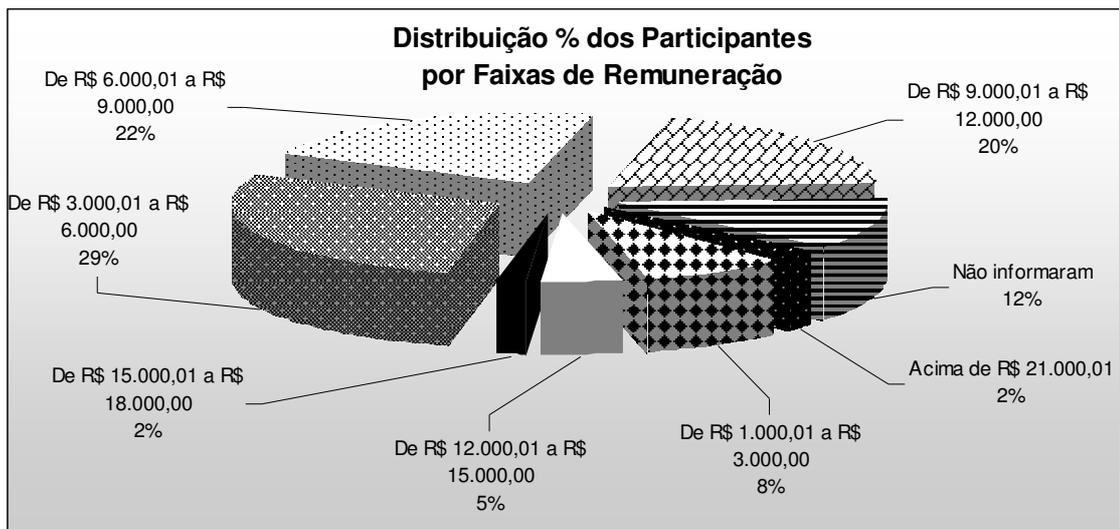
**Gráfico 8:** Distribuição percentual dos participantes considerando o tipo de cargo.

#### 4.2.2.6 Faixas de remuneração

A distribuição das faixas de remuneração ficou estabelecida em sete faixas, sendo a primeira até R\$ 1.000,00, e a última faixa com salários superiores a R\$ 21.000,00.

Observa-se que a maior concentração está na faixa de remuneração de R\$ 3.000,01 a R\$ 6.000,00 - com 29% da amostra, seguido de perto, com 22% da amostra, a faixa cuja remuneração variava de R\$ 6.000,01 a R\$ 9.000,00. Há ainda uma significativa concentração (20%) na faixa de remuneração que varia de R\$ 9.000,01 a R\$ 12.000,01.

O Gráfico 9 apresenta a distribuição da amostra em relação às faixas de remuneração:



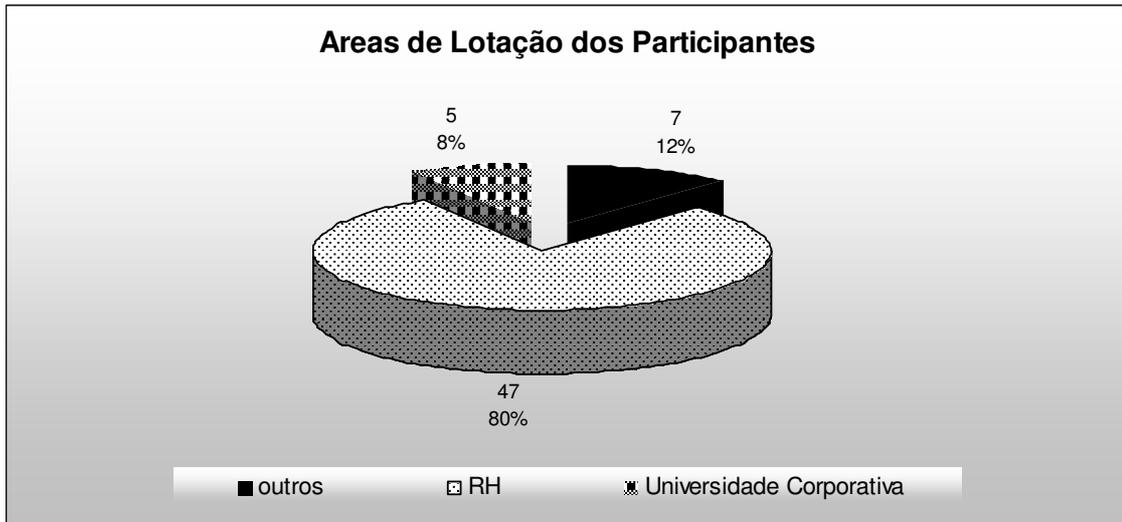
**Gráfico 9:** Distribuição Percentual dos Participantes por Faixa de Remuneração.

Essa distribuição reflete a realidade do mercado de trabalho no Brasil, apesar de serem, em sua grande maioria empresas de grande porte, como será visto na identificação das empresas a seguir, as remunerações são pouco compatíveis com as formações dos profissionais, conforme se pode constatar.

#### 4.2.2.7 Área de lotação

A distribuição dos participantes considerando a suas respectivas áreas de lotação mostrou que há forte concentração na área de recursos humanos, tal concentração talvez possa ser explicada considerando-se a forma pela qual foi identificada a amostra, como será visto mais adiante.

O Gráfico 10 apresenta essa distribuição com a distribuição quantitativa e percentual por áreas de lotação.



**Gráfico 10:** Distribuição dos Participantes por Área de Lotação.

#### 4.2.3 Classificação das organizações em que trabalham os participantes da pesquisa

Continuando a identificação da amostra, é importante também classificar as organizações nas quais os participantes da amostra estão inseridos.

Essas organizações não foram identificadas, tendo em vista o compromisso assumido por ocasião da coleta de dados. No entanto, a classificação abaixo foi importante para as análises apontadas na discussão dos resultados e na conclusão.

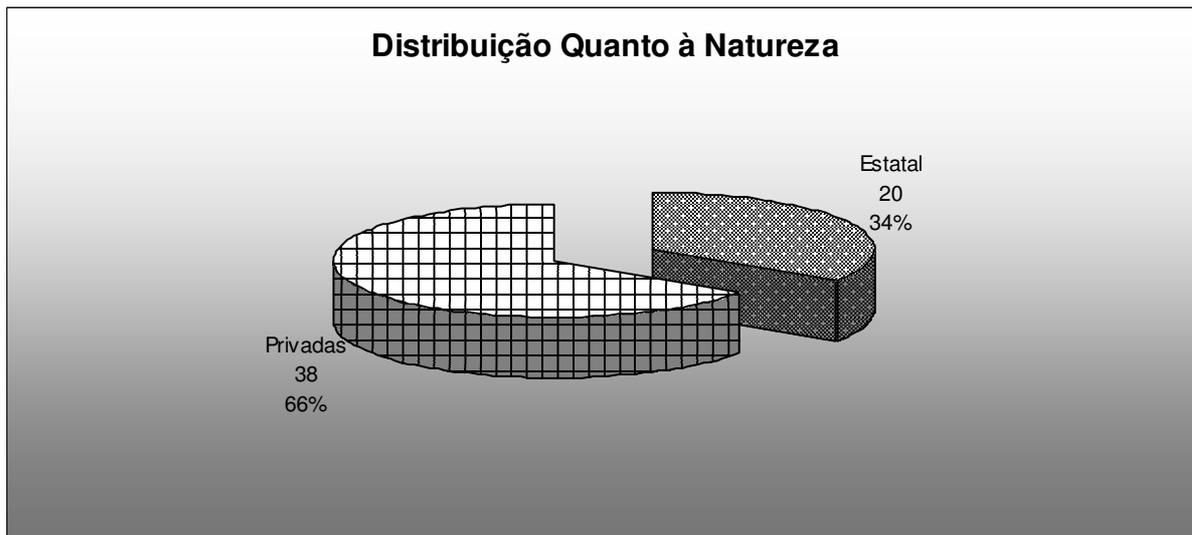
Todos os participantes da pesquisa trabalham em organizações de grande (95%) e médio (5%) porte. No total, estas organizações possuem mais de 350.000 empregos diretos. Em relação ao segmento de atuação, o segmento predominante foi o de “serviços (68%), seguido pela “indústria” com 29%.

Os pesquisados atuam em organizações dos ramos de atividade indicado no quadro 4.

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantitativo</b>
Automobilística	3
Banco/ Corretora / Financeira	10
Comunicação	1
Construção Civil	2
Distribuidora de Gás	1
Diversos	2
Editora	2
Educação, Lazer, Medicina do trabalho, Tecnologia Industrial	2
Embalagens	1
Energia	3
Farmacêutica / Química / Cosméticos e Perfumes	3
Hotelaria e Serviços	1
Ingredientes Industriais	2
Materiais de Escritório	1
Metal Mecânica	2
Pesquisa Agropecuária	1
Prestação de Serviços à Média e Pequena empresa	3
Processamento de Dados	1
Seguro / Capitalização Previdência e Consórcio	2
Serviços Postais	8
Tecnologia / Telecomunicações	7
Transformação Termo Plástico	1
Vazio	0
Total	59

**Quadro 4:** Distribuição por Ramo de Atividade

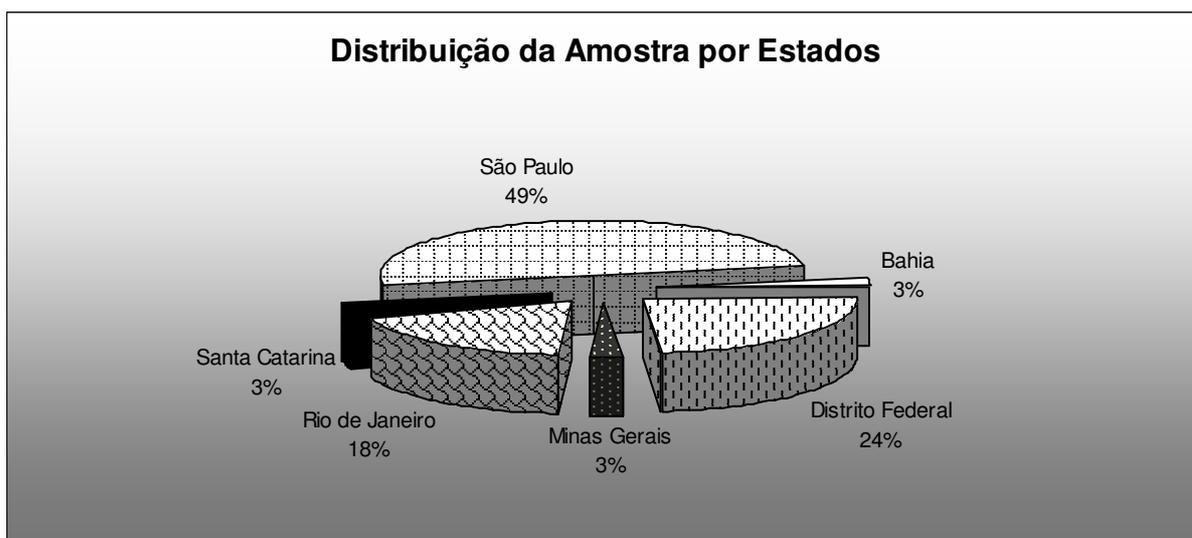
Quanto à natureza (privada ou estatal), constata-se que a maior parte das organizações dos participantes pertence à iniciativa privada, ou seja, 66% da amostra. O Gráfico 11 demonstra essa distribuição.



**Gráfico 11:** Distribuição das organizações por natureza

Considerando-se que se trata de um tema ainda recente para as organizações que atuam no Brasil e provavelmente também em termos mundiais, a pesquisa envolveu pessoas de organizações de diversos estados brasileiros.

O Gráfico 12 apresentam essa distribuição, ressaltando que, em relação aos estados, São Paulo foi o que apresentou maior concentração de organizações e de mesma forma em relação às regiões, a região Sudeste contou com a maior participação.



**Gráfico 12:** Distribuição das Organizações Participantes Por Estado

#### 4.2.4 Procedimentos de coleta de dados

Feita a identificação dos potenciais participantes da pesquisa, o contato se estabeleceu da seguinte forma: para os que ainda não havia sido possível identificar o endereço eletrônico, o primeiro contato se deu por telefone e posterior encaminhamento de correio eletrônico. Aos demais, o contato foi feito diretamente através de correio eletrônico. Nessa mensagem foi feita a identificação de como o contato do participante havia sido descoberto, uma breve apresentação do autor, dos objetivos da pesquisa e em seguida, perguntava-se do interesse em participar ou não da pesquisa.

Posteriormente, para os participantes que manifestaram interesse, foi encaminhada nova mensagem eletrônica, contendo um *link* com acesso ao questionário de coleta de dados.

Alguns contatados responderam manifestando-se quanto a não participação. Para esses, foi elaborada mensagem específica agradecendo a atenção dispensada.

Aos que não responderam, foi feita nova mensagem, reiterando solicitação anterior, no sentido de que se manifestassem para saber do interesse ou não em participarem. Essa mensagem se repetiu mais uma vez para os que ainda não haviam respondido.

Para facilitar o acompanhamento, foi feita uma planilha em Excel, na qual eram lançadas as informações dos potenciais participantes, as formas de contatos e datas em que haviam sido efetuados, sendo possível estabelecer um controle das informações dos participantes e advento de pesquisa.

A fim de apoiar os procedimentos de coletadas de dados, foi necessário contratar um profissional especializado, web designer, para o desenvolvimento de um questionário eletrônico de pesquisa, de um arquivo de dados destinado ao armazenamento das informações e, ainda, de um sistema de gerenciamento, com o qual seria possível acompanhar o recebimento das informações, simultaneamente, conforme já mencionado anteriormente no item a respeito da “Validação da Base de Dados”

Assim, após preenchimento de cada questionário, automaticamente era feita a alimentação do arquivo de dados. Esses dados poderiam ser facilmente migrados para qualquer outra base de dados como, por exemplo: Excel, SPSS, ACCESS, SQL, entre outros.

Os dados relativos às respostas do questionário de pesquisa foram inicialmente agrupados no sistema de Gerenciamento e Apoio à Pesquisa e em seguida transferidos para a planilha eletrônica da Microsoft (Excel). A base de dados, no Excel, foi complementada, por meio de contatos telefônicos com os participantes e, também, por pesquisa nos sites dessas organizações. As informações adicionais diziam respeito à organização dos participantes da pesquisa, bem como em relação à metodologia da aplicação da avaliação de competência nessas organizações. As informações foram as seguintes: porte, número de empregados, segmento, ramo de atividade, natureza, estado, região, modalidade de aplicação da avaliação de competências (90°, 180° ou 360°), a periodicidade da Avaliação de Competências, se havia sistema informatizado para suporte à avaliação, se este sistema atendia, e que público participava do processo avaliativo.

#### **4.2.5 Procedimentos de análise de dados**

A análise de dados foi feita em três etapas. A primeira etapa, baseada na análise estatística descritiva, não paramétrica para organização das respostas numéricas do questionário, destinado a verificar a qualidade dos dados coletados. A segunda, destinada a verificar se o instrumento tinha ou não boa qualidade. A terceira e última etapa destinada a verificação das hipóteses de pesquisa.

Para o desenvolvimento da análise foi utilizada inicialmente a planilha eletrônica da microsoft – Excel. Em seguida foi utilizado o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão, 13.0, de modo a tornar possível o cruzamento de dados.

A primeira etapa foi análise estatística descritiva, realizada com o auxílio da planilha eletrônica Excel, tendo sido identificado o seguinte: Média, Mediana, Desvio Padrão, Curtose, Assimetria, Intervalo, Valor Mínimo, Valor Máximo, Soma e Contagem. Feita a primeira análise, o estudo se desenvolveu considerando apenas a Média, o Desvio Padrão, Curtose, Assimetria, Frequência.

Ainda como fase complementar a primeira etapa, agora com o auxílio do SPSS, tinha o objetivo de avaliar a qualidade dos dados coletados na pesquisa e os dados apurados foram:

- verificação de **casos omissos** – ou seja, verificação de itens perdidos ou sem resposta.
- **Média** – Média aritmética ou simplesmente média, corresponde a medida de tendência central, em torno do qual os dados se distribuem. A média será mais representativa, quanto menor for a variabilidade da amostra.
- **Desvio Padrão** – Corresponde a raiz quadrada da variância. É uma importante medida de dispersão. Trata-se de uma medida de distribuição dos valores em relação a média. Serve para demonstrar o intervalo onde se concentra a maior parte dos dados da amostra.
- **Curtose** – Medida calculada com base na distribuição da amostra e serve para demonstrar o grau de “achatamento” da curva, pressupondo que esse dados estejam concentrados a partir de uma distribuição normal. As curvas podem ser: mesocúrtica – normal nem achatada , nem alongada; leptocúrtica – achatada ou leptocúrtica – alongadas.
- **Assimetria** – as medidas de assimetria, possibilitam analisar uma distribuição de acordo com as relações entre suas medidas de moda, média e mediana, quando observadas graficamente. Uma distribuição é dita simétrica quando apresenta o mesmo valor para a moda, média e mediana. Quando esse valor não é igual tem-se uma distribuição assimétrica. Então, assimetria é o grau de afastamento de uma distribuição apresenta do eixo de simetria. Esse afastamento pode acontecer para o lado esquerdo ou para o lado direito. Quando a declinação for para o lado direito a assimetria é positiva quando for para o lado esquerdo a assimetria é negativa.
- **Frequência** – Destinada a verificação da quantidade de respostas que foram consideradas na apuração dos dados analisados, para cada ponto da escala, em cada item do questionário e nas informações coletadas posteriormente a aplicação do questionário.

De modo a facilitar a análise dos dados, os itens de 1 a 25 foram agrupados em dois fatores: 1) Objetividade e Utilidade , 2) Justiça.

Ainda, com o objetivo de facilitar a análise dos dados, os itens abaixo foram agrupados em dois níveis:

- escolaridade, que inicialmente estava agrupada em 5 níveis passou a ser agrupada em “graduados” e “pós graduados”;
- nível de remuneração que originalmente se constituía em sete faixas passou a ser agrupada em “salários igual ou menores do que R\$ 9.000,00” e “salários acima de R\$ 9.000,00”;
- faixa etária que originalmente tinha 4 níveis passou a ser distribuída “abaixo ou igual a 40 anos” e “acima de 40 anos”;
- tipos de cargos, que originalmente se apresentou em 4 níveis, foram agrupados em “gestores” e “técnicos”,
- tempo de empresa originalmente agrupado em 5 níveis passou a ser agrupada em “tempo de empresa igual ou menor que 10 anos” e “tempo de empresa acima de 10 anos”.
- tempo de existência do processos de gestão de competências nas organizações que originalmente se constituia de 4 níveis passou a ser a agrupado em “igual ou abaixo de 24 meses” e “acima de 24 meses”.

A segunda etapa, destinada a verificar a qualidade do questionário, foi elaborada a com base nas médias. As médias foram calculadas a partir das respostas numéricas dos participantes aos itens de cada categoria de conteúdo “utilidade e objetividade” e “justiça”

A terceira etapa da análise de dados teve por objetivo analisar as percepções de gestores e técnicos e saber se havia diferenças entre elas no que diz respeito a sexo, nível de escolaridade, remuneração, faixa etária, tempo de empresa e tempo de existência do processo de gestão de competências nas organizações.

Para análise das percepções, as respostas numéricas dos participantes aos itens referentes “utilidade e objetividade” e “justiça”, cuja escala originalmente era composta de 1 a 5 pontos foi recodificada, de modo que os valores originais 1 e 2 tornaram-se “1”; o valor 3 tornou-se 2, e os demais valores 4 e 5, tornaram-se “3”. Desta forma, foi possível a identificação de grupos desfavorável (1); grupo neutro (2) e grupo favorável (3) da escala recodificada.

Para analisar as diferenças entre as médias de “objetividade e utilidade” e “justiça” os participantes foram agrupados por sexo, nível de escolaridade, nível de remuneração, faixa etária, tempo de empresa e tempo de existência do processo de gestão de competências nas organizações. Para realizar essas análises foi aplicado o teste *t*.

Este teste serve para verificar a significância de diferenças entre médias de dois grupos. Um valor baixo de significância para o teste *t* (menor que 0,05) indica uma diferença significativa entre as médias dos grupos.

O questionário de pesquisa também coletou, a partir de questões abertas (sem limite de espaço de texto), a opinião sobre o respeito do processo e outros comentários. Estes foram agrupados em categorias específicas, identificadas a partir da fala dos próprios participantes de modo a facilitar a análise qualitativa.

Os resultados encontrados, decorrentes dos desdobramentos das análises e da aplicação das medidas estatísticas mencionadas acima estão demonstrados no capítulo “Resultados de Pesquisa”, adiante.

## 5. RESULTADOS DA PESQUISA

O presente estudo tem por objetivo conhecer a percepção de gestores e técnicos, a respeito do processo de gestão de competências de suas organizações, a partir da identificação das metodologias implementadas, da compreensão dos estágios desse processo nas organizações analisadas, do grau de profundidade e permeabilidade dessas metodologias e sua influência/apoio aos demais subsistemas de gestão de pessoas, além de, conseqüentemente, verificar a percepção de sua influência em relação ao desempenho organizacional.

Os objetivos específicos deste trabalho, descritos a seguir foram atingidos:

O primeiro foi construir e validar instrumento de medida para identificar a percepção de técnicos e gestores sobre o processo de gestão de competência no contexto organizacional avaliado; o segundo, descrever a percepção de gestores e técnicos em relação ao processo de gestão de competências no contexto organizacional; e o terceiro investigar se há diferenças significantes entre as percepções de gestores e técnicos, a respeito do processo de gestão de competências, quando comparados por: sexo, escolaridade, remuneração, faixa etária, tipo de cargos, tempo de empresa e tempo de existência dos processos de gestão de desempenho nas organizações.

Pode-se afirmar que o estudo atingiu os resultados pretendidos. Com relação aos objetivos específicos, foi construído um instrumento de medida que passou por validação de juízes e validação semântica. Não foi possível realizar validação estatística do instrumento em função do tamanho reduzido da amostra. Buscando conhecer as percepções de gestores e técnicos, esse instrumento foi aplicado a uma amostra de 59 pessoas de 38 organizações.

A seguir, serão apresentados os resultados, procurando observar a ordem da análise dos dados.

## 5.1 Primeira Etapa – Análise Estatística Descritiva

Na primeira etapa da análise, a estatística exploratória descritiva, foi possível observar que: o questionário, nos itens 1 a 25, foram integralmente preenchidos por todos os participantes, ou seja, não houve registro de nenhum caso omissos. Houve variabilidade nas respostas dos participantes ao questionário, os desvios padrões se apresentaram em números superiores a 25% da escala.

Ainda na primeira etapa da análise, o próximo passo foi verificar a distribuição das frequências a todas as respostas que constavam do arquivo de dados de dados: empresas participantes, escolaridade, tipo de cargo, faixa de remuneração, faixa etária, tempo de processo, periodicidade da avaliação, porte da organização, segmento das organizações, todos os 25 itens. De modo geral, as eventuais distorções não comprometem a análise e podem ser consideradas normais dado o tamanho da amostra analisada.

Na segunda etapa da análise de dados, procedeu-se à avaliação da qualidade dos dados, através da análise de consistência interna (Alpha de Cronbach). Aplicada às respostas aos itens de 1 a 25, o resultado encontrado ( $\alpha = ,97$ ), demonstrando um elevado índice de fidedignidade às respostas aos itens analisados.

A terceira etapa teve por objetivo analisar as percepções de gestores e técnicos e saber se eram ou não influenciadas por tipo de sexo, nível de escolaridade, remuneração, faixa etária, tempo de empresa e tempo de existência do processo de gestão de competências nas organizações. Esta análise foi elaborada a partir das médias das respostas dos participantes aos itens de “objetividade e utilidade” e de “justiça”.

A Tabela 3 demonstra a distribuição dos itens referentes a percepção de “justiça”, da gestão de competências, em detalhe. Tendo sido feito grifo nos pontos mais polarizados, que são objeto de comentários.

TABELA 3 – Itens referentes à percepção de JUSTIÇA				Escala Recodificada		
No	Descrição do item	Média	Desvio padrão	% de 1	% de 2	% de 3
<i>item 3</i>	A implantação do processo de gestão de competências tornou mais preciso os feedbacks oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.	3,58	1,10	15%	34%	51%
<i>item 7</i>	<b>O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de gestão de competências</b>	3,66	1,04	14%	25%	<b>61%</b>
<i>Item 13</i>	O processo de gestão de competências democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.	3,42	1,04	17%	32%	51%
<i>Item 15</i>	<b>O processo de gestão de competências facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados</b>	4,05	1,02	10%	19%	<b>71%</b>
<i>item 19</i>	O processo de gestão de competências reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.	3,08	1,06	29%	36%	36%
<i>item 20</i>	<b>O processo de gestão de competências reduziu o protecionismo.</b>	3,02	1,21	<b>41%</b>	22%	37%
<i>item 23</i>	<b>O processo de gestão de competências valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores.</b>	3,68	1,18	17%	19%	<b>64%</b>
<i>item 24</i>	<b>O processo de gestão de competência promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.</b>	3,24	1,32	<b>32%</b>	20%	47%
<i>item 25</i>	<b>O processo de gestão de competências facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão</b>	3,29	1,31	<b>32%</b>	19%	49%

Escala Recodificada: 1(discordo totalmente e discordo); 2 (nem concordo, nem discordo) e 3 (concordo e concordo totalmente)

A Tabela 3 mostra os resultados descritivos das percepções de justiça. A maioria dos participantes possui uma visão positiva do processo. As pessoas concordam com afirmativas que indicam percepções favoráveis quanto à justiça dos processos ligados a gestão de competências. Porém, um alto percentual de participantes discorda ou apresenta opiniões de neutralidade quanto à justiça dos procedimentos adotados pela organização de origem na gestão de competência. A tabela 3 mostra claramente essa situação. Não há, portanto, concordância sobre a justiça dos procedimentos de gestão de competências.

Nesta observação, a descrição que obteve a maior percentagem de pessoas com visão positiva de “justiça” (71%) foi em relação ao fato de o processo de gestão de competências facilitar a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados. Também com percepção positiva elevada, com percentual (64%) de opiniões favoráveis o fato de o processo de gestão de competências valorizar os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores. Ainda em relação a percepção positiva de “justiça”, outro aspecto que também se destacou, com (61%) das respostas

favoráveis, foi o fato de que o processo de avaliação de desempenho parece ter ficado mais objetiva a partir da implantação do processos de gestão de competências, nas organizações a que se referiram os pesquisados.

Há ainda, em relação à “justiça”, alguns aspectos que não foram bem avaliados e que também merecem destaque. A percepção dos participantes em relação ao processo de gestão de competências reduzir o protecionismo foi o item com maior percentagem de discordância (41%). Outros dois aspectos com percentuais de discordância relativamente elevados (31%) relacionavam-se ao fato do processo de gestão de competências promover sistemas de recompensa salarial mais justos e coerentes com as competências desenvolvidas pelos colaboradores e em relação ao fato de o processo de gestão de competências facilitar a adoção de critérios mais justos para o processo de demissão.

Dentre os 25 itens que compunham o questionário, 16 foram agrupados para identificação das percepção dos participantes a respeito do processo de gestão de competências sobre o fator de “objetividade e utilidade”.

A Tabela 4 mostra esses resultados em detalhe

TABELA 4 – Itens referentes à percepção de OBJETIVIDADE E UTILIDADE				Escala Recodificada		
No	Descrição do item	Média	Desvio padrão	% de 1	% de 2	% De 3
<i>item 1</i>	Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços	3,54	1,15	27%	17%	56%
<i>item 2</i>	A avaliação de desempenho baseada em competências promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.	3,98	0,97	8%	22%	69%
<i>item 4</i>	As pessoas percebem que o processo de Gestão de Competências agrega valor aos indivíduos e à organização	3,41	1,04	17%	39%	44%
<i>item 5</i>	Com o processo de gestão de competência, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais.	3,81	1,04	14%	19%	68%
<i>item 6</i>	Com o processo de gestão de competências, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional	3,51	1,01	15%	36%	49%
<i>item 8</i>	O processo de gestão de competências contribui para a melhoria do seu desempenho profissional.	4,02	1,03	14%	5%	81%
<i>item 9</i>	O processo de gestão de competência estimula o alinhamento dos interesses da organização com a de seus colaboradores.	3,98	0,82	3%	24%	73%
<i>Item 10</i>	O processo de gestão de competências ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.	4,02	0,92	7%	20%	73%

TABELA 4 – Itens referentes à percepção de OBJETIVIDADE E UTILIDADE (cont.:)				Escala recodificada		
--	--	--	--	---------------------	--	--

No	Descrição do item	Média	Desvio padrão	% de 1	% de 2	% De 3
<i>Item 11</i>	O processo de gestão de competências contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho.	3,73	1,05	12%	36%	53%
<i>Item 12</i>	O processo de gestão de competências contribui para o alcance das metas estratégicas	3,81	1,01	8%	31%	61%
<i>Item 14</i>	O processo de gestão de competências facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional.	4,02	1,03	10%	20%	69%
<i>Item 16</i>	O processo de gestão de competências facilita o gerenciamento dos processos de mudança.	3,54	1,07	15%	34%	51%
<i>item 17</i>	O processo de gestão de competências fez com os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas.	3,63	0,96	10%	31%	59%
<i>item 18</i>	O processo de gestão de competências incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.	3,41	0,97	<b>19%</b>	37%	44%
<i>item 21</i>	O processo de gestão de competências tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização	3,69	0,95	10%	29%	61%
<i>item 22</i>	O processo de gestão de competências tornou mais claro o que a organização espera de mim.	4,00	0,91	7%	20%	<b>73%</b>

Escala Recodificada: 1(discordo totalmente e discordo); 2 (nem concordo, nem discordo) e 3 (concordo e concordo totalmente)

Dentre os itens de “objetividade e utilidade”, o que obteve a melhor pontuação de concordância (81%) diz respeito ao fato de o processo de gestão de competências contribuir para a melhoria do desenvolvimento profissional. Seguido com o percentual de 73% de concordância estão outros três itens, que dizem respeito ao fato de: o processo de gestão de competências estimular o alinhamento dos interesses da organização com o interesse dos seus colaboradores; ajudar as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais e, tornar mais claro o que a organização espera do seu colaborador.

Em relação aos itens com maior discordância na percepção de gestores e técnicos, em relação aos itens de “justiça”, encontra-se aquele relativo ao fato de no processo de gestão de competências, os colaboradores serem incentivados a sugerirem melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços, que obteve 27% de discordância, o segundo item com maior discordância (19%)e diz respeito ao fato de o processo de gestão de competências incentivar a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais. Esses resultados podem ser visualizados na Tabela 4, anteriormente apresentada.

Estabelecendo-se uma comparação relativa entre o nível de concordância dos fatores de “justiça” e de “objetividade e utilidade”, pode-se afirmar que a percepção dos participantes foi mais favorável à “objetividade e utilidade” do que em relação à “justiça”.

Seria interessante aprofundar nos aspectos que influenciam a percepção neutra ou desfavoráveis dos empregados a respeito do processo de gestão de competências, por exemplo: será que elas se concentram na falta de uma política de reconhecimento e recompensa que sustente e torne mais visível esse processo? Será que uma outra causa dessas opiniões desfavoráveis é a falta de suporte organizacional ao desenvolvimento de pessoas? Há dissonância entre a necessidade de desenvolvimento e o volume de trabalho dos empregados?

Para investigar eventuais diferenças entre percepções de gestores e técnicos, a respeito do processo de gestão de competências, foram realizados testes *t*, para comparação das médias por sexo, nível de escolaridade, remuneração, faixa etária, tipo de cargos, tempo de empresa e tempo de existência dos processos de gestão de desempenho nas organizações.

A tabela 5 mostra as diferenças encontradas.

**Tabela 5:** Teste t Remuneração Recodificada com Itens de Utilidade, Objetividade e de Justiça

	Categoria	Média	Diferença entre Médias	F	Sig. (2-tailed)
Média dos Itens de Utilidade e Objetividade	1	3,606	-0,595	1,792	0,008
	2	4,201	-0,595		0,004
Média dos Itens de Justiça	1	3,270	-0,566	0,251	0,034
	2	3,836	-0,566		0,029

Categoria: 1 – salários iguais ou inferiores a R\$ 9.000,00; 2 – salários superiores a R\$ 9.000,00

Os resultados desses testes mostraram que apenas uma diferença estatisticamente significativa foi encontrada (,008) demonstrando que as pessoas com remuneração mais elevada tendem a perceber de forma mais favorável os fatores relacionados à “objetividade e utilidade” no processo de gestão de competências. Em relação aos fatores de “justiça” foi encontrado um sig(2-tailed) ,034, demonstrando que, de mesma forma, a percepção dos empregados com nível de remuneração mais elevada, tendem a perceber os fatores de justiça de forma mais positiva que os empregados com nível de remuneração menos elevada.

Nessa terceira etapa outras análises também foram desenvolvidas como será demonstrado a seguir:

Além dos itens de 1 a 25, a pesquisa também coletou outras informações que serão apresentadas a seguir, relativas às características gerais do modelo de gestão de competências; tempo de implantação do modelo, periodicidade e outras informações complementares sobre o processo de gestão e modalidade das avaliações, abrangência.

### 5.1.2 Características gerais dos modelos de gestão de competências

A noção de competências, em seu modelo teórico / conceitual, se apresenta a partir de duas escolas: a escola anglo-saxônica - representada por Mac Clelland, em 1973 , Boyatzis (1982, p.13), Spencer 5 Spencer (1993, p.9), Parry (1996, p.50) entre outros. Para essa escola, o conceito de competências tem como base a noção de "estoque" de capacidades como preditora de um desempenho superior.

A escola francesa - capitaniada por Zarifian (2003), Durand (1998), NISSEMBAUM (2000), Le Boterf (2003), Dutra, Hipólito e Silva (1998), Ruas (2005) entre outros, apresentam o conceito de "mobilização" dessas capacidades em determinada situação, ou seja, a demonstração dessas capacidade em exercício.

A partir dessas duas classificação, estabeleceu-se no questionário de pesquisa um item para que o participante identificasse, segundo sua percepção, qual a linha adotada em sua organização. Foi então possível perceber que a maioria 76% vem adotando o modelo francês.

Veja essa distribuição na Tabela 6 a seguir.

**Tabela 6:** Classificação das Escolas, conceitos e Distribuição

Escola	Conceito	No.	%
Anglo-saxônica	Conhecimentos habilidade e atitudes - acumulados que funcionam como preditores de desempenhos desejados.	14	24%
Francesa	Capacidade que o individuo tem de combinar seus conhecimentos, habilidade e atitudes, num determinado contexto organizacional; aplicação efetiva dos chas em dada situação.	45	76%

Embora haja a predominância pelo conceito postulado pela escola francesa, este resultado pode apresentar vieses em decorrência da seleção da amostra. Nessa mesma direção, cabe ressaltar ainda que, dentre os 14 participantes que identificaram a escola anglo-saxônica, 6 tiveram outros colegas de mesma organização, que apontaram outro conceito.

### 5.1.3 Tempo de implantação do modelo de gestão de competência

Refere-se ao tempo em que o processo de Gestão de competências já existe nas organizações. As respostas ao questionários mostram que 40,7% dos respondentes apontaram que processo já existe, em suas respectivas organizações, há menos de 24 meses e, 59,3% declarou que o processo está implementado há mais de 25 meses.

A Tabela 7 - Implantação da Gestão de competência nas Organizações apresenta essa distribuição:

**Tabela 7:** Implantação da Gestão de competência nas Organizações

Tempo de Processo	Frequência	Percentual
Até 12 meses	8	13,6
Entre 13 e 24 meses	16	27,1
De 25 a 36 meses	15	25,4
Acima de 37 meses	20	33,9
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>

Houve casos em que mais do que uma pessoa da mesma organização respondeu aos questionário. Em 4 organizações, as percepções quanto ao tempo de existência do processo de gestão de competências na organização foram relatados de forma distinta para uma mesma empresa. Assim, para fins de apuração do tempo em que o processo já existe na organização, consideramos as respostas com maior frequência. Quando essas eram iguais consideramos o menor tempo. As respostas em contrário foram desconsideradas nesta avaliação. Dessa forma os dados organizados por empresas estão apresentados na Tabela 8.

**Tabela 8:** Dados organizados por empresas

Empresa	Acima de 37 meses	De 13 a 24 meses	De 25 a 36 meses	Menos de 12 meses
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
<b>Percentual</b>	<b>38%</b>	<b>26%</b>	<b>21%</b>	<b>15%</b>

#### 5.1.4 Periodicidade da avaliação de competência

Este tópico se refere à periodicidade com que as avaliações de competências acontece nas organizações. Observa-se que a maioria das organizações (52%) tem como periodicidade a avaliação anual. Seguido por 30,5% com avaliação semestral. Os demais realizam bianualmente ou de outras formas. A distribuição da periodicidade da avaliação de competências é apresentada na Tabela 9.

**Tabela 9:** Periodicidade da Avaliação de Competência

Periodicidade de Avaliação	Frequência	Percentual
Semestral	18	30,5
Anual	31	52,5
Bianual	4	6,8
Outros	6	10,2
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

#### 5.1.5 Informações complementares sobre o processo de gestão de competências

O formulário de pesquisa contemplava ainda mais dois campos abertos para que os participantes expressassem suas opiniões a respeito do processos de Gestão de competências nas respectivas organizações. Nesses campos foram contabilizadas 27 comentários que foram feitos por participantes de 20 das 38 organizações participantes.

Esses comentários estão transcritos na íntegra no Apêndice IX Comentários sobre o Processo de Gestão de competências.

Dentre os cometários alguns merecem destaque pois se mostraram recorrentes:

- 10 registros para - “Ainda em fase de implementação”.

- 5 registros para – “Descompasso entre a teoria e a prática”.
- 7 registros para – “Conceituação do Processo de Gestão de competências”.
- 8 registros para – “Barreiras culturais influenciando o processo”.

Essas categorias foram elaboradas a partir das respostas dos participantes, de forma a permitir o seu agrupamento e facilitar a análise. Procurou considerar aspectos que facilitassem ou inibisse o processo de gestão de competência nas organizações.

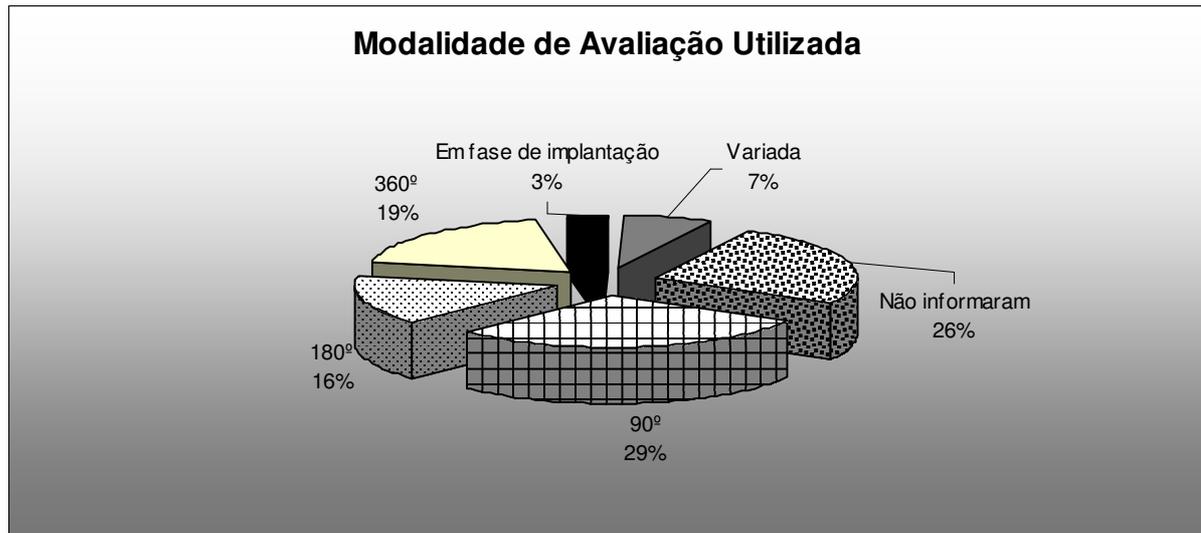
### **5.1.6 Modalidade de avaliação**

A identificação da modalidade de avaliação utilizada pela organização se apresentou dividida em 4 categorias:

- 360°, para as organizações que envolvem em seu processo avaliativo, avaliações de chefe/subordinado, subordinado/chefe, pares, clientes e ou fornecedores; auto avaliação.
- 180° - para as organização que envolvem em seu proceso avaliativo, avaliações do chefe/subordinado e subordinado/chefe e ou auto avaliação.
- 90° - para as organizações que envolvem em seu processo avaliativo, avaliações de chefe/subordinado e ou auto avaliação.
- Variada – quando em determinada organização o processo se apresenta de forma diferente dependendo da categoria de cargo. Nesse caso, a organização pode ter mais do que uma modalidade de avaliação sendo utilizada em sua organização.

Houve, ainda, as que foram classificadas no estudo como não tendo informado os dados para pesquisa.

O Gráfico 13 demonstram essa distribuição na amostra pesquisa, cabendo ressaltar que a maior concentração de respostas encontra-se na aplicação da modalidade de avaliação de 90° (30%).



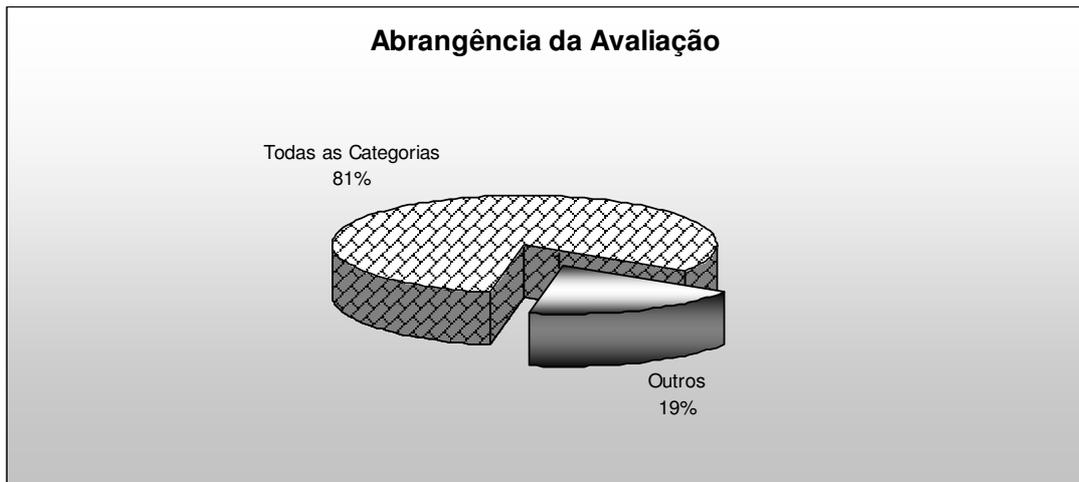
**Gráfico 13:** Modalidade de avaliação utilizada pelas organizações pesquisadas

### 5.1.7 Abrangência da avaliação de competências

Nesse tópico, o objetivo foi conhecer qual a profundidade de implantação do processo de avaliação de competências das organizações participantes. A abrangência foi avaliada em relação à participação ou não das diversas categorias de cargo no processo.

Dentre as 38 organizações participantes, houve resposta de 63% (24) da amostra. Foi possível constatar que a grande maioria (81%) contempla a participação de todas as categorias de cargos. Os 19% restantes estão divididos em diversos grupos: “apenas para duas áreas”, “estrutura executiva e área de vendas”, “cargos de nível gerencial e nível superior” etc.

O Gráfico 14 demonstra graficamente essa distribuição.



**Gráfico 14:** Abrangência da avaliação de competências

## 6. COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES FINAIS

Antes de discutir os resultados da pesquisa, é importante observar de que forma esse processo vem se estabelecendo nas organizações.

Segundo Bruno-Faria e Brandão (2003) competência assume posição central no processo de gestão de pessoas, o desafio é analisar de que forma as organizações estão assimilando esses conceitos, sob pena de não se ter os resultados esperados com essa nova alternativa de gestão de pessoas.

Embora os resultados aferidos aos itens de 1 a 25 da pesquisa tenham sido, de certa forma positivos, supõem-se que, na maioria das organizações pesquisadas, o retorno aos resultados esperados ainda não atingiu sua plenitude, ou melhor, ainda não correspondeu às expectativas. Cabe ressaltar que para 59% das respostas obtidas apontou que o processo já existe na organização há mais de dois anos e que dos 32 comentários coletados, 24 faziam referência a dificuldades e fatores inibidores do processo (distância entre a teoria e a prática, processo ainda em fase de implementação, barreiras culturais ao processo entre outras). Para os fatores de “justiça” de modo geral, considerando-se a escala recodificada, cerca de 50% dos participantes tendem a ter uma percepção neutra ou negativa sobre o processo de gestão de competências, em relação aos fatores de “objetividade e utilidade”, considerando-se a mesma escala recodificada a percepção dos neutra e negativa do processo totalizam 40%.

Dentre os objetivos da pesquisa há um questão intrigante que é a busca por analisar a efetividade dos processos de gestão de competências como potencializador dos diversos subsistemas de gestão de RH. A partir das percepções dos participantes foi possível verificar esse impacto nos processos de gestão de pessoas.

A maioria dos participantes apontou que o processo de gestão de competências influenciou positivamente os processos de avaliação de desempenho, *feedback*, de desenvolvimento profissional, além de proporcionar maior clareza às pessoas em relação às metas organizacionais, contribuindo positivamente para o seu alcance. Observou-se que, na opinião de grande parte dos participantes, os processos de processo de gestão de competências

pouco influenciaram no estabelecimento de sistema de recompensa mais justos, as oportunidades dos colaboradores para sugestão de melhorias e inovação, a autonomia e a tomada de decisão, a redução de decisões arbitrárias, tampouco a adoção de critérios justos para demissão.

As organizações investem em novas metodologias com a intenção de melhorarem seu desempenho e resultados. Em relação à gestão de competências, isso não é diferente, no entanto, cabe ressaltar que os resultados demonstraram que 17% dos participantes não percebem o processo de gestão de competências como algo que agrega valor para os indivíduos e organização e, ainda que 39% se mostraram em dúvida. Essa constatação demonstra a complexidade do processo de gestão de competências, bem como o esforço e a responsabilidade requeridos das organizações para que seus resultados efetivamente apareçam.

Alguns comentários dos participantes a respeito dos conceitos e da aplicação prática do processo de gestão de competências, também reforçam a complexidade do processo. Segundo eles há uma diferenciação entre o campo acadêmico e o “campo da realização” (organizações). O conceito de competências é um conceito fácil de entender no entanto, difícil de transforma-lo em procedimentos e práticas. A academia tem sido importante para formar a base conceitual e, com isso melhorar a aplicação das abordagens teóricas de competências na implementação de modelos de gestão de competências. De fato, o que se percebe é que há um descompasso entre o que deve ser (teoria) e o que é possível (interesse do trabalhador x interesse da empresa, desempenho organizacional x desempenho das pessoas) implantar no cotidiano das organizações.

Outro aspecto que também vem à tona, diz respeito à origem desses processos nas organizações, eles apareceram por modismo ou porque efetivamente se busca a melhoria do desempenho organizacional? Na verdade, é possível supor-se as duas formas. Independentemente do processo demandar a necessidade de determinado tempo para maturação, há pessoas nas organizações que percebem claramente como uma oportunidade de aprimoramento do desempenho organizacional e outras não tão comprometidas assim com essa causa.

O estudo realizado mostra que, na opinião dos pesquisados, para grande parte das organizações, cujos modelos estão implementados há algum tempo, essa

metodologia ainda não é considerada plena, ou seja, ainda não atingiu todos os resultados esperados com a sua implementação. Basta observar que, para a maioria dos pesquisados, as principais aplicações para a gestão de desempenho nas organizações têm sido a elaboração de programas de educação treinamento e desenvolvimento, sendo raros os casos em que já se pode observar o planejamento de carreira e mais raros ainda a implementação de ações relativas à remuneração, em seu sentido mais amplo.

Dessa forma, cabe então a pergunta: O que faltou para que o processo de gestão de competências apresentasse melhores resultados? Que aspectos organizacionais podem dificultar ou facilitar a implementação de um processo de gestão de competências de forma plena? A evolução cultural das organizações, em especial, a maturidade das relações entre o capital e o trabalho, é um processo que deve vir antes da gestão de competências ou este é um fator que pode impulsionar este desenvolvimento? Estes são alguns dos pontos que ficam como sugestão para novos estudos sobre este tema.

Ainda há muito por pesquisar a respeito do tema gestão de competências, cuja compreensão de seu funcionamento extrapola os conceitos afetos apenas à gestão de competências diretamente.

Cabe ressaltar que todas essas organizações ao saírem na frente, enfrentando as dificuldades inerentes ao pioneirismo, no que se refere ao processo de gestão de competências, se souberem aproveitar o processo de aprendizagem decorrente das dificuldades enfrentadas, contarão, provavelmente com condições favoráveis para suas organizações, que poderão se tornar mais fortes e ágeis nas adaptações que lhes forem impostas pelo mercado, nas quais estão inseridas.

Não obstante o esforço no desenvolvimento do presente estudo, alguns pontos relacionados à limitação dessa pesquisa devem ser considerados. A começar pela dificuldade de generalização de seus resultados, uma vez que, não será possível fazê-lo tendo em vista que a pesquisa se restringiu a um pequeno universo de pessoas, que trabalham num reduzido número de organizações e, além disso, tratar-se de um *survey*, baseado apenas em percepções dos participantes sobre os itens pesquisados. Não foram utilizados indicadores objetivos e dados documentais que produzissem esses resultados.

Outro fator considerado crítico, que pode ter comprometido o nível de respostas à pesquisa, foi o período de realização da coleta de dados - final de novembro e dezembro, tradicionalmente meses de encerramento de ano, nos quais se concentram grande volume de trabalhos ainda por serem concluídos e também, paradoxalmente, meses em que há grande concentração de pessoas em férias. O número de resposta ao questionário de pesquisa acabou por comprometer a realização da análise fatorial uma vez que não foi possível um número mínimo de respondentes por item do questionário (cinco por item).

No que se refere ao procedimento de coleta de dados, que foi elaborada por meio de questionário encaminhado pela internet. A preocupação inicial foi a aplicação de um questionário pequeno, simples e de fácil preenchimento, no entanto, durante o processo de redução/simplificação do questionário, algumas informações importantes deixaram de fazer parte e outras, por opção, as relativas aos dados complementares de identificação das organizações participantes e sobre a metodologia de implementação do processo de gestão de competências nas organizações, ficaram de ser coletadas posteriormente, por meio de contatos telefônicos com os participantes e também através de pesquisa em páginas institucionais na internet, o que nem sempre foi possível. Nesse mesmo sentido, o questionário deixou de contemplar itens que avaliassem o impacto do processo de gestão de competências sobre alguns dos subsistemas de gestão de recursos humanos, como por exemplo: recrutamento e seleção e remuneração.

Ainda em relação à coleta de dados, o fato da pesquisa ter se desenvolvido em organizações que já possuíam metodologias de gestão de competências implementadas e de que parte da amostra foi composta a partir da indicação da empresa de consultoria especializada em gestão de competências, que possui uma orientação metodológica própria, pode ter enviesado a escolha de determinada metodologia.

Os participantes da pesquisa eram basicamente oriundos das áreas de recursos humanos ou afins, ou seja, composta por uma população que, pelo menos em tese, deveria conhecer bem o processo de gestão de competências e seus objetivos. Assim, a pergunta que se faz é: será que os demais componentes da empresa têm a mesma percepção do processo de gestão de competências? Será, portanto que as percepções dos pesquisados representa as opiniões dos interpretes das organizações, cujo processo de gestão de competência avaliada?

Talvez não se trate de uma limitação do estudo, mas de um desafio a ser superado. É preciso estreitar as relações entre a academia e as organizações. As organizações e a academia ganhariam com esse processo. As organizações precisam perceber seu papel e criar a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento da ciência e com isso também estariam contribuindo para o aprimoramento de seus próprios resultados, por outro lado a academia poderia ter maior incentivo para o desenvolvimento de pesquisas.

Sugere-se, que para o aprofundamento dessa pesquisa, em próximos estudos, em próximos estudos sejam considerados:

- A documentação interna das organizações a respeito do processo de gestão de competências, desde sua implantação até eventuais correções que o projeto tenha demandado (políticas, estratégias de implantação, peças de divulgação, etc);
- Exemplos concretos de competências que tenham sido identificadas pelas organizações, bem como suas formas de avaliação, pois isto pode permitir melhor visibilidade do processo, na prática, e apoiar a sua compreensão;
- Análise das vinculações das competências identificadas aos objetivos estratégicos das organizações;
- Buscar identificar quais são os fatores facilitadores ou inibidores do processo de gestão de competências nas organizações.

Por fim, espera-se que todo o esforço dessa pesquisa tenha sido útil ao aprimoramento dos conhecimentos de gestão estratégica de pessoas e a melhor compreensão do processo de gestão de competências nas organizações. Dessa forma, ajudando-as a aprimorar seu desempenho e competitividade, bem como, ao estabelecimento de uma relação responsável entre o capital e o trabalho, na qual empregados e empresa sintam-se responsáveis e valorizados pelo que estão construindo.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardenia da Silva; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Brasil, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

ABBAD, Gardenia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem em Organizações Trabalho. In: Jose Carlos Zanelli; Jairo Eduardo Borges-Andrade; Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Artmed, 2004, v. 1, p. 237-275.

ADLER, P.S.; GOLDOFTAS, B. ; LEVINE, D.I. **Flexibility versus efficiency?** A case study of model changeovers in the Toyota production systems, *organization Science*, v.10, n.1, p. 43-68, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G., MORILHA, P. M. Implementação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competência: O Caso da Oxiteno. In: XXVI ENANPAD 2002, **Anais...** SALVADOR: ENANPAD, 2002.

ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. O Projeto Pedagógico: Uma Proposta Para o Desenvolvimento de Competências de Alunos do Curso de Administração, com Foco no Empreendedorismo. In: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

ANTONELLO, Cláudia. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem e competências**. Organizado por Roberto Lima Ruas, Cláudia Antonello e Luiz Henrique Boff – Porto Alegre: Bookman, 2005.

APPEL, H.; BITENCOURT, C.C. Gestão de Pessoas por Competência: Institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. In: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

ARGYRIS, C. **On organization learning**, 2nd ed. Oxford: Blackwell, 1999

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: XXVI Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. É possível remunerar pelas competências? Discurso e a prática frente a frente. Um estudo em grandes organizações. IN: Encontro Anual da ANPAD, 2003, ATIBAIA, **Anais...** ATIBAIA: ANPAD, 2003.

BECKER, G. V.; RUAS, R. L. Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Desvendando Uma Trajetória na Competitividade Empresarial. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

BERTRAND, O.. **Avaliação e certificação de competências e qualificações profissionais**. Brasília: UNESCO/IPE, 2005

BORINI, F. M.; LACERDA, M. F. A. Abrindo a “Caixa Preta” da Subsidiária: Uma Análise das Áreas Estratégicas com base nas Competências Organizacionais. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências Profissionais Relevantes Qualidade no Atendimento Bancário. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v.35, n.6, p.61-81, nov/dez, 2001.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de Desempenho por Competências: integrando a avaliação 360º., o *Balanced Scorecard* e a Gestão de Competência. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. Anais do 1º. Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO, Curitiba, ANPAD, 2000. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, Portugal, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, v.8, n.2, p.173-190, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Constructo?. In: 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** 23º ENANPAD. Foz do Iguaçu: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, 1999.

BRASIL, E. R.; PIMENTA, S. M. Gestores e Competências Organizacionais no Terceiro Setor em Itabira – MG. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do estado do Brasil** – para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Editora 34, 1996.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.7, n.3, p. 35-56, 2003.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão de competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHAGAS, A. T. R. **O questionário na pesquisa científica**. Mestre em Administração pela USP e professor da Universidade Católica de Campinas.

COMINI, G. M.; BARINI\_FILHO, U.; KONUMA, C. M. Implementação de um sistema de gestão de competência no nível operacional: um estudo de caso na indústria petroquímica. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** – Brasília: ENANPAD, 2005.

CORREA, D. K. A. Estratégia para a construção de competências coletivas no esporte: o caso do futebol profissional. In: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

DAGNINO, Evelina. Os movimentos sociais e a emergência de uma nova noção de cidadania. In: DAGNINO, E. (org.). **Anos 90: política e sociedade no Brasil**. São Paulo, Brasiliense, 1994, pp.103-15.

DIMAGGIO, J.P.; POWELL, W.W. **Retorno a la jaula de hierro**: el isomorfismo institucional y la racionalidade coletiva en los campos organizacionales (2001, p.104 – 125). El nuevo institucionalismo em el analisis organizacional. Mexico: Publica Universidad Autonoma Del Estado De México, 2001.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas, 2004

DUTRA, J. S.; FISHER, A.; RUAS, R. L.; NAKATA, L. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas nas empresas. In: XXX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. **Anais...** Bahia: ENANPAD, 2006.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M.. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 161-172, 2000.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competência e desempenho organizacional**: o que há além do Balance Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERRAZ, S. F. S. et al. Análise da formação em administração na perspectiva das inclinações profissionais. In: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais** Brasília: ENANPAD, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio – o minidicionário da língua portuguesa**. 6. ed. rev. atual. Curitiba : POSIGRAF, 2004

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópio da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 01, p. 51-61.

FREITAS, M. E. . Por uma ética na demissão? **RAE. Revista de Administração de Empresas,** v. 46, p. 102-107, 2006.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P.; Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

FISCHER, A. L.. **Constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** Tese de Doutorado. 1998. (Relatório de pesquisa).

GODOY, A.S. et al. Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de empresas. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

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

GUTEMBERG, R. **Avaliação de desempenho: Instrumento de dominação ou de gestão organizacional.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília. Brasília: UnB, 2000.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing process and the literature. **Organization Science** 2(1):88-115. 1991.

KOLB, D.A.; RUBIN, I.; MC INTYRE, J. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** SÃO PAULO: ATLAS, 1990.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Trad. Patrícia chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEAL, A. P.; FARIA, J. H. de. A gestão de competência no quadro da hemonia: Estudo de caso numa organização multinacional de logística. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília: **Anais...** Brasília, ENANPAD –2005.

McLAGAN, P.A. Competencies: the Next Generation. **Training & Development,** P.40-46, May 1997.

MANFREDI, S. M. (Org.) **Competência, qualificação e trabalho.** Campinas, S. Paulo: CEDES/UNICAMP, 1998. v. 1000.

- NISSEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NUNES, S. C.; FERRAZ, D. M. A Reforma do ensino no Brasil e a inserção da noção de competência: um estudo empírico em instituições de educação superior. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.
- O'REILLEY , C.A.; CHATMAN, J.A. Culture as social control corporations, cults and commitment. In: Staw, B.M. Cummings, L.L. **Research in organizational behavior**. Greenwich: jai, 1996 p. 157-200
- PARRY, S.B. **The quest for competencies, training**, P.L 48-56, July 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro** São Paulo: Ed Campus, 1995.
- QUINN, J.B. Estratégias para Mudança. In MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia** Porto Alegre:Bookman, 2001. CAP.1.
- ROCHA-FAGUNDES, B. H.; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão de competências: Evolução e testes de uma proposta. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.
- ROCHA-FERNANDES, B. H.; FLEURY, M. T. L. Competência e desempenho organizacional: Uma polêmica relação. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília, ENANPAD, 2005.
- RODRIGUES, J. M. Remuneração e Competências: Onde Termina a Retórica e Começa a Realidade? Um estudo de caso em empresa do setor siderúrgico IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências: O uso de tais noções na escola e na empresa**. Patrícia Chittoni Ramos (trad.) e equipe do ILA-PUC/RS. Campinas/ SP: Papirus, 1997.
- ROWE, D. E. O. A práxis do impacto da gestão de Competências no desempenho do trabalhador: O Caso da CEMIG. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.
- RUAS, R. et al. O conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: Maria Tereza Leme Fleury; Moacir de Miranda Oliveira Jr.. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001, v. , p. 243-269.

RUAS, R. L. Gestão por Competência: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. IN: XXVII ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2003, ATIBAIA - SP, XXVII. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD 2003.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. e BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, M. R.; HEXSEL, A. E. A Obtenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD 2005.

SENGE, P. A quinta disciplina. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SCHNORR, L. A.; BORBA, G. S. SETUP: uma análise em indústria calçadista exportadora do Vale do Rio dos Sinos. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD 2005.

SILVA, S. M., FLEURY, M. T. L. A gestão das competências organizacionais na perspectivas da cadeia produtiva: o caso da telefonia celular de 3ª. Geração (3G). IN: XXVII ENANPAD, 2003. Atibaia. **Anais...** ENANPAD. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2003, v.01.

SOUZA, J. C. **Inovação no contexto organizacional: fatores facilitadores e fatores dificultadores**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração - Universidade de Brasília. Brasília: UnB 2006.

SOUZA, Y. S. **Aprendizagem organizacional, conversação e produção de sentido**. Tese. (Doutorado em Psicologia) Curso de Pós-Graduação em Psicologia.. Porto Alegre: PUC-RS 1999.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work**. USA.: WILEY, 1983.

STWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1983.

VARGAS, E. R. Abordagem funcional da produção de serviços e lógica de inovação: análise de casos em hospitais brasileiros e franceses. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

VASCONCELOS, I.F.F.G. et al. A Percepção Subjetiva do Tempo e os Processos de Mudança Organizacional: Uma Análise Crítica da Implantação de uma Ferramenta de Gestão de Competência em Uma Multinacional do Setor de Aromas e Fragrâncias. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

VERGARA, S. C. Começando a definir metodologia. In: **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLELA, D.R et al. Aprendizagem Organizacional em *Call Centers*: Uma Análise Sobre as Dicotomias entre o Discurso e a Prática e seus Efeitos. IN: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

WEBSTER's third new international dictionary of the English language, Unabridge. Springfield, Massachusetts: G.& C. Merriam Co. , 1981

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARMEL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, P. A. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo, Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência** - trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

## APÊNDICES

## APÊNDICE I

### Modelo de E-mail encaminhado aos Juízes

*Prezada Professora XXX,*

*Boa tarde!*

*Sou aluno do Curso de Mestrado, da Faculdade de Administração - da UnB, onde sou orientado pela professora Gardênia.*

*Ela a indicou, para que eu solicitasse a especial colaboração no sentido de que você avalie, na condição de Juiz, o questionário de pesquisa que estamos construindo.*

*Assim, estou encaminhando o questionário anexo para a sua avaliação, ok?*

*Conto com a sua colaboração para que seja devolvido até a próxima quarta-feira, dia 08/11/2006.*

*Muito obrigado pela ajuda!*

*PS. Não sei se a senhora vai se lembrar de mim, mas eu sou um dos que viajou com o seu filho Celso para o Canadá.*

*Um abraço,*

*Marcelo A.*

*Tel. 61 3317-9921*

*Cel. 61 9972-5007*

 **Validação de Juízes - Questionário de Pesquisa.doc**

115K [View as HTML](#) [Download](#)

## APÊNDICE II

### Questionário Versão Excel encaminhado aos Juízes

#### Apresentação

Este questionário faz parte de uma pesquisa, para apoio a elaboração de uma dissertação de mestrado da Faculdade de Administração da Universidade de Brasília, que pretende investigar a percepção das pessoas em relação ao processo de Gestão de Competências.

O objetivo do estudo será o de avaliar a percepção dos Gestores e Equipes em relação ao processo de Gestão de Competências.

Nesse momento, a intenção é a de se promover uma análise de juízes, para validação do questionário abaixo. **Por favor, avalie os itens e o classifique de acordo com as seguintes dimensões ou categorias de conteúdo:**

1. **UTILIDADE** - avalia o quanto o modelo de gestão de competências traz benefícios ao indivíduo (empregado ou funcionário) e à organização.
2. **OBJETIVIDADE** – avalia o quanto as competências são avaliadas, na organização a que pertence o respondente, com base em comportamentos ou atitudes observáveis, relevantes e que auxiliam a distinguir desempenhos competentes de incompetentes.
3. **JUSTIÇA** – avalia a percepção dos pesquisados sobre a imparcialidade das avaliações de competências e das suas conseqüências para as pessoas avaliadas.

Leia atentamente os itens abaixo e registre à direita de cada afirmativa o número correspondente às definições de **1=utilidade, 2=objetividade e 3=justiça**. Após realização dessa avaliação salve o questionário preenchido e o encaminhe para: [marceloalm@gmail.com.br](mailto:marceloalm@gmail.com.br).

Muito obrigado pela Colaboração!

Um abraço,

Marcelo A.

Cel. 61 9972-5007

Tel. 61 3317-9921

## APÊNDICE III

DIMENSÕES	
1	2
Utilidade	Objetividade
3	Justiça
ITENS	Dimensão
Aqui na organização, as pessoas têm liberdade para propor modificações nos processos de trabalho.	
As sugestões das pessoas são consideradas para a melhoria de tecnologias e de novos produtos e serviços.	
Nessa Organização, as pessoas são abertas a críticas e as usam para o aprimoramento dos seus projetos e processos.	
As críticas normalmente geram dificuldades no relacionamento e nem sempre são aproveitadas para o aprimoramento dos processos e projetos.	
A sua organização costuma punir as falhas ou erros?	
As lideranças são receptivas às sugestões que partem da equipe para melhoria dos processos / projetos?	
Há estímulo a novas aprendizagens	
Na organização as pessoas estão suficientemente maduras (capazes) para realizarem o processo de avaliação de desempenho?	
Os gestores fornecem <i>feedback</i>	
A Gestão de Competência têm contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização	
O processo de gestão de competências é capaz de apoiar à organização no gerenciamento dos processos de mudanças	
Aqui, o processo de Avaliação de desempenho é um instrumento de gestão eficiente.	
O processo de gestão de competências é um processo útil para organização	
As pessoas percebem ganhos com a implantação do processo de gestão de competências.	
A avaliação de desempenho baseada em competências apóia o desenvolvimento dos profissionais.	
O processo de gestão de competências contribui para a consolidação do processo de Avaliação de Desempenho	
O processo de gestão de competências reduziu ou eliminou protecionismo	
Com a implantação do processo de gestão de desempenho desapareceram as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas	
A organização reconhece e recompensa o resultado	
A organização reconhece e recompensa o esforço	
A gestão de competências apóia o aprimoramento da tomada de decisão	

## DIMENSÕES

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Utilidade	Objetividade	Justiça

ITENS	Dimensão
O processo de gestão de competências torna o processo de avaliação de desempenho mais justo.	
As promoções efetivamente contemplam os empregados que geram melhores resultados e possuem desempenhos superiores.	
As demissões sem justa causa quando efetuadas ocorrem para aqueles com pior desempenho ou baixo potencial	
As oportunidades capacitação e desenvolvimento são dirigidas aos que fazem parte de determinada "panelinha"	
As melhores oportunidades são dirigidas prioritariamente para os "protegidos"	
Aqui na organização, as competências organizacionais são compatíveis com objetivos e metas organizacionais.	
O modelo de competência conseguiu aproximar os interesses da organização e dos seus colaboradores.	
Com o modelo de competência, os colaboradores passaram a ter maior clareza do que é esperado deles.	
Com o processo de competências houve melhoria no desempenho organizacional	
As competências contribuem para o alcance das metas estratégicas.	
Tem sido difícil de associar as competências organizacionais às metas e objetivos estratégicos da organização.	
O processo de gestão de competências torna o processo de Avaliação de Desempenho mais preciso e menos subjetivo.	
Na organização as pessoas conhecem o caminho a ser percorrido para se desenvolverem nas carreiras.	
O processo de Educação, treinamento e Desenvolvimento é pautado por iniciativas de capacitação vinculada aos objetivos estratégicos da organização.	
O processo de gestão de competências aperfeiçoa os investimentos em Treinamento, Desenvolvimento e Educação corporativa, focando a alocação de recursos em pessoas e em capacitações que efetivamente são de interesse da organização.	
Os investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação são feitos considerando a avaliação de desempenho e o mapeamento das competências.	
As pessoas estão participando mais ativamente na elaboração e execução de seus planos de desenvolvimento	
As pessoas conseguem visualizar com mais precisão a expectativa da empresa em relação ao seu desempenho	
As pessoas recrutadas interna ou externamente correspondem mais às expectativas da empresa	
As pessoas percebem que a empresa está mais interessada no seu desenvolvimento	

## DIMENSÕES

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Utilidade	Objetividade	Justiça

ITENS	Dimensão
As pessoas consideram agora os sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente	
Os gestores percebem com mais clareza o potencial e o desenvolvimento de cada integrante de sua equipe	
Os gestores sentem-se mais estimulados e seguros para orientar o desenvolvimento dos integrantes de sua equipe	
As pessoas percebem que há um melhor alinhamento entre as expectativas das pessoas e da empresa	
Os gestores utilizam mais adequadamente os resultados da avaliação das pessoas para planejar a movimentação de pessoas e o processo de sucessão	
A empresa mantém agora um histórico das avaliações de cada pessoa abrangida pelo modelo	
O processo de avaliação é considerado mais claro e transparente pelos colaboradores	
As pessoas estão investindo mais no seu desenvolvimento	
As pessoas estão reconhecendo mais a sua contribuição para os objetivos estratégicos da empresa	
As pessoas estão mais motivadas e satisfeitas do que no modelo anterior	

Utilize o espaço abaixo, caso queira observações, críticas e sugestões

## APÊNDICE IV

### Versão Final do Questionário – Modelo Internet



#### PERCEÇÃO DAS PESSOAS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

##### **Muito obrigado pela sua participação!**

Serão aproximadamente 10 a 15 minutos. Você contribuirá para a melhor compreensão dos processos de Gestão de Competências e para o aprimoramento da complexa relação do indivíduo em seu ambiente de trabalho.

Este questionário pretende investigar a percepção de Gestores e Equipes em relação ao processo de Gestão de Competências. Ele faz parte de uma pesquisa para apoio à elaboração de uma dissertação de mestrado da Faculdade de Administração da Universidade de Brasília.

As informações apresentadas serão tratadas de forma responsável, de modo a garantir o sigilo dos dados e preservar, tanto o respondente, quanto a organização. Todos os participantes receberão uma resposta, com a análise e tabulação dos dados, até março/2007.

O questionário está dividido em quatro partes.

- 1) A primeira se refere à identificação do respondente;
- 2) A segunda avaliação sobre a organização e o processo de gestão de competência.
- 3) Espaço livre para registro e comentários do respondente.
- 4) Última parte Complementação das informações do participante.

Sua participação é muito importante!

Desde já agradecemos à colaboração,

Atenciosamente,  
Marcelo Almeida

Nome		Data de Nascimento	Sexo
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Escolaridade		Empresa	
Selecione a escolaridade <input type="text"/>		Selecione a instituição <input type="text"/>	
Qual o conceito de competências utilizado em sua organização?			
<input type="checkbox"/> Conhecimentos habilidade e atitudes - acumulados que funcionam como preditores de desempenhos desejados.			
<input type="checkbox"/> Capacidade que o individuo tem de combinar seus conhecimentos, habilidade e atitudes, num determinado contexto organizacional; aplicação efetiva dos chas em dada situação.			
Se julgar necessário, complemente no campo abaixo com outras informações			
<input type="text"/>			
Há quanto tempo sua empresa vem utilizando o processo de gestão de competências?		Qual a periodicidade que acontece a Avaliação de Desempenho	
Selecione o tempo <input type="text"/>		Selecione a periodicidade <input type="text"/>	

### Instruções

\* A escala abaixo varia de **1** (discordo totalmente) a **5** (concordo totalmente). Leia os itens listados e marque o ponto da escala que melhor caracteriza a sua opinião sobre as afirmações feitas, de modo que:

- \* quanto menor o número selecionado, maior será a discordância e,
- \* quanto maior o número selecionado maior será a concordância

\* **Não existem respostas certas ou erradas.** Por favor, não deixe questões sem responder.

<b>Discordo totalmente</b>				<b>Concordo totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Questões		Escala				
		1	2	3	4	5
1	Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços	<input type="checkbox"/>				
2	A avaliação de desempenho baseada em competências promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>				
3	A implantação do processo de gestão de competências tornou mais preciso os feedbacks oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.	<input type="checkbox"/>				
4	As pessoas percebem que o processo de Gestão de Competências agrega valor aos indivíduos e à organização	<input type="checkbox"/>				
5	Com o processo de gestão de competência, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais.	<input type="checkbox"/>				
6	Com o processo de gestão de competências, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional	<input type="checkbox"/>				
7	O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de gestão de competências	<input type="checkbox"/>				
8	O processo de gestão de competências contribui para a melhoria do seu desempenho profissional.	<input type="checkbox"/>				
9	O processo de gestão de competência estimula o alinhamento dos interesses da organização com a de seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>				
10	O processo de gestão de competências ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.	<input type="checkbox"/>				
11	O processo de gestão de competências contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho.	<input type="checkbox"/>				
12	O processo de gestão de competências contribui para o alcance das metas estratégicas	<input type="checkbox"/>				
13	O processo de gestão de competências democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.	<input type="checkbox"/>				
14	O processo de gestão de competências facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional.	<input type="checkbox"/>				
15	O processo de gestão de competências facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados	<input type="checkbox"/>				
16	O processo de gestão de competências facilita o gerenciamento dos processos de mudança.	<input type="checkbox"/>				
17	O processo de gestão de competências fez com os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas.	<input type="checkbox"/>				
18	O processo de gestão de competências incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.	<input type="checkbox"/>				

19	O processo de gestão de competências reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.	<input type="checkbox"/>				
20	O processo de gestão de competências reduziu o protecionismo.	<input type="checkbox"/>				
21	O processo de gestão de competências tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização	<input type="checkbox"/>				
22	O processo de gestão de competências tornou mais claro o que a organização espera de mim.	<input type="checkbox"/>				
23	O processo de gestão de competências valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores.	<input type="checkbox"/>				
24	O processo de gestão de competência promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.	<input type="checkbox"/>				
25	O processo de gestão de competências facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão	<input type="checkbox"/>				

**Insira no campo abaixo, se julgar necessário, comentários complementares sobre o processo de Gestão de Competências em sua organização**

#### Complementação dos dados do participante

<b>Cargo</b>	<b>Tipo de Cargo</b>
<input type="text"/>	Selecione o tipo de cargo <input type="text"/>
<b>Área /Unidade/ Departamento de atuação</b>	<b>Data de Admissão</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Remuneração mensal (sem considerar benefícios, bônus, remuneração variável etc., apenas contrapartida financeira mensal).</b>	
Selecione a remuneração <input type="text"/>	
<b>Email.</b>	
<input type="text"/>	

## APÊNDICE V

### Sistema de Gerenciamento e Apoio à Pesquisa



#### PERCEÇÃO DAS PESSOAS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

#### GERÊNCIA

---

Login:

Senha:



Universidade de Brasília

## PERCEÇÃO DAS PESSOAS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

### GERÊNCIA

---

#### Menu

[Acompanhamento da pesquisa](#)

[Tabulação dos dados do questionário](#)

[Instituições](#)

[Subitens do questionário](#)

[SPSS](#)

---



Universidade de Brasília

**PERCEÇÃO DAS PESSOAS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS****GERÊNCIA**Quantidade de Formulários respondidos: **59**Quantidade de formulários a atingir (meta):  **118,00 %**



## PERCEÇÃO DAS PESSOAS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

### GERÊNCIA

Código	Nome	Nascimento	Sexo	Escolaridade	Empresa	Cargo	Tipo de cargo	Unidade	Admissão	Remuneração	Conceito	Info. Extra	Tempo	Periodicidade	Comentário
--------	------	------------	------	--------------	---------	-------	---------------	---------	----------	-------------	----------	-------------	-------	---------------	------------

**Observação:** Este quadro é apenas um exemplo ilustrativo, nesse módulo era possível visualizar todos os dados coletados na pesquisa



## PERCEÇÃO DAS PESSOAS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

### INSTITUIÇÕES

[ADICIONAR INSTITUIÇÃO](#)



OPÇÕES	↓ INSTITUIÇÃO ↑
EDITAR ▼	
AÇÃO ▼	
AÇÃO ▼	
AÇÃO ▼	
AÇÃO ▼	
AÇÃO ▼	
AÇÃO ▼	
AÇÃO ▼	
AÇÃO ▼	
AÇÃO ▼	

PÁGINA 1 DE 9

[VOLTAR](#)



## PERCEPÇÃO DAS PESSOAS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

### GERÊNCIA

---

Tabela para ser importada pelo SPSS (Via Excel)

Sujeito	Nome	Nascimento	Sexo	Escolaridade	Instituição	Cargo	Tipo de cargo	Unidade	Admissão	Remuneração	Email
---------	------	------------	------	--------------	-------------	-------	---------------	---------	----------	-------------	-------

**Observação:** Este quadro é apenas um exemplo ilustrativo, nesse módulo era possível exportar todos os dados coletados na pesquisa

**APÊNDICE VI**  
**Base de Dados Complementar**

<b>Código</b>	<b>Porte</b>	<b>Número de Empregados</b>	<b>Segmento</b>	<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Natureza</b>	<b>Estado</b>	<b>UF</b>	<b>Região</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Sistema Informatizado</b>	<b>O sistema atende?</b>	<b>Todos os funcionários são avaliados?</b>
1	médio	900	Indústria	Transformação Termo Plastico	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE	Variada	w3 net	ok	todos os níveis
2	médio	500	Indústria	editora	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE	em fase de implantação	ainda não	?	aplicação inicialmente em duas áreas editorial e comercial.
3	grande	85.000	Serviços	Bancos	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	360	Próprio	Sim	Sim
4	grande	1.000	Outros	muitos	Privada	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	180	Não	parcialmente	Sim
5	grande	1.000	Outros	muitos	Privada	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	180	Não	parcialmente	Sim
6	médio	500	Indústria	editora	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE	em fase de implantação	ainda não	?	aplicação inicialmente em duas áreas editorial e comercial.
7	grande	85.000	Serviços	Bancos	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	360	Próprio	Sim	Sim
8	grande	85.000	Serviços	Bancos	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	360	Próprio	Sim	Sim
9			Serviços	Educação Universitária	Privada	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste				
10	grande	5.800	Indústria	Metal Mecanica	Privada	Santa Catarina	SC	Sul	360	Sistema Próprio	Sim	Sim
11	grande	85.000	Serviços	Bancos	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	360	Próprio	Sim	Sim
12	grande	1.100	Indústria	ingredientes industrias	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE	90	w3net	sim	sim
13	grande	1.100	Indústria	ingredientes industrias	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE	90	w3net	sim	sim
14	grande	15.000	Indústria	Construção Civil	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE	180	SAP	SIM em avaliação	nesse momento so nível universitário e gerencial
15	grande	2.500	Indústria	Automobilistica	Privada	São Paulo (São Bernardo)	SP	SUDESTE	90	Manual	em desenvolvimento proprio	sim
16	grande	700	Indústria	farmaceutica	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE	180	SIM W3 NET	SIM	ESTRUTURA EXECUTIVA MAIS VENDAS
17	grande	4.000	Serviços	TELECOM	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE	180	SAP	atende	SIM
18	grande	750	Serviços	Seguro / Capitalização Previdência e Consórcio	Privada	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	180	Sistema Próprio	não atende	Sim

**APÊNDICE VI**  
**Base de Dados Complementar (cont.:)**

Código	Porte	Número de Empregados	Segmento	Ramo de Atividade	Natureza	Estado	UF	Região	Modalidade	Sistema Informatizado	O sistema atende?	Todos os funcionários são avaliados?
19	grande		Indústria	Cosméticos e Perfumes	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE				
20	grande	6.000	Serviços	Telecom	Privada	Brasília	DF	Centro-Oeste	180	Peoplesoft	sim	sim
21	grande	1.200	Serviços	Telecom	Privada	Campinas	SP	SUDESTE				
22	grande	4.300	Serviços	Prestação de Serviços à Média e Pequena empresa	Privada	Brasília	df	Centro-Oeste	Comite só não tem auto aval.	ARTINFORMATICA	SIM	SIM
23	grande	8.850	Indústria	Automobilística	Privada	Minas Gerais	MG	SUDESTE	90	1A. VEZ EM SISTEMA INFORMATIZADOS - DA SENIOR SISTEMAS	atende	NÃO VAI ATÉ MENSALISTA OPERÁRIOS NÃO PARTICIPAM
24	grande	3000	Indústria	Materiais de Escritório	Privada	São Paulo	SP	Sudeste	90	Próprio	falho	SIM
25	grande	4.300	Serviços	Prestação de Serviços à Média e Pequena empresa	Privada	Brasília	df	Centro-Oeste	Comite só não tem auto aval.	ARTINFORMATICA	SIM	SIM
26	grande	30.000	Serviços	Hotelaria e Serviços	Privada	São Paulo	SP	Sudeste	180	BSC/ Growth Delloite e Mercer	SIM	Sim, embora seja diferente por categorias de cargos
27	grande	108.000	Serviços	Serviços postais	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	90	Próprio	atende	SIM
28	grande	108.000	Serviços	Serviços postais	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	90	Próprio	atende	SIM
29	grande	108.000	Serviços	Serviços postais	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	90	Próprio	atende	SIM
30	grande	108.000	Serviços	Serviços postais	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	90	Próprio	atende	SIM
31	grande	108.000	Serviços	Serviços postais	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	90	Próprio	atende	SIM
32	grande	85.000	Serviços	Bancos	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	360	Próprio	Sim	Sim
33	grande	108.000	Serviços	Serviços postais	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	90	Próprio	atende	SIM
34	grande	3.000	Serviços	Banco/ Corretora	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE	90	Próprio	atende	sim
35	grande	6.000	Serviços	Telecom	Privada	Brasília	DF	Centro-Oeste	180	Peoplesoft	sim	sim

**APÊNDICE VI**  
**Base de Dados Complementar (cont.:)**

<b>Código</b>	<b>Porte</b>	<b>Número de Empregados</b>	<b>Segmento</b>	<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Natureza</b>	<b>Estado</b>	<b>UF</b>	<b>Região</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Sistema Informatizado</b>	<b>O sistema atende?</b>	<b>Todos os funcionários são avaliados?</b>
36	grande	108.000	Serviços	Serviços postais	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	90	Próprio	atende	SIM
37	grande	85.000	Serviços	Bancos	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	360	Próprio	Sim	Sim
38	grande	85.000	Serviços	Bancos	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	360	Próprio	Sim	Sim
39	grande	5.800	Indústria	Metal Mecânica	Privada	Santa Catarina	SC	Sul	360	Próprio	Sim	Sim
40	grande		Serviços	Telecomunicações	Privada	São Paulo	SP	SP				
41	grande	108.000	Serviços	Serviços postais	Estatal	Distrito Federal	DF	Centro-Oeste	90	Próprio	atende	SIM
42	grande	4.300	Serviços	Prestação de Serviços à Média e Pequena empresa	Privada	Brasília	DF	Centro-Oeste	Comite só não tem auto aval.	ARTINFORMATICA	SIM	SIM
43	grande		Serviços	Seguro	Privada	São Paulo	SP	Centro-Oeste				
44	Grande		Indústria	Embalagens	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE				
45	grande	3.000	Serviços	Financeira	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE				
46	grande		Serviços	Energia	Privada	Rio de Janeiro	RJ	SUDESTE				
47	Grande	1.000	Serviços	Educação, lazer, Medicina do trabalho, tecnologia Industrial	Privada	Bahia	BA	Nordeste	90	Próprio	sim	sim, exceto liderança
48	Grande	2.853	Serviços	Energia	Estatal	Brasília	DF	Centro-Oeste	360	Próprio	SIM	SIM
49	grande		Indústria	Construção Civil	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE				
50	Grande	950	Serviços	Energia	Estatal	Rio de Janeiro	RJ	SUDESTE	360	Em desenvolvimento Próprio	sim	sim
51	Grande	8.500	Serviços	Pesquisa Agropecuária	Estatal	Brasília	DF	Centro-Oeste	90	próprio	O sistema funciona há crítica em relação	sim
52	grande	14.000	Serviços	Telecomunicações	Privada	Rio de Janeiro	RJ	SUDESTE	90	próprio	sim	sim
53	Grande		Serviços	Distribuidora de Gás	Privada	Rio de Janeiro	RJ	SUDESTE				
54			Serviços	Comunicação	Privada	Rio de Janeiro	RJ	SUDESTE				

**APÊNDICE VI**  
**Base de Dados Complementar (cont.:)**

<b>Código</b>	<b>Porte</b>	<b>Número de Empregados</b>	<b>Segmento</b>	<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Natureza</b>	<b>Estado</b>	<b>UF</b>	<b>Região</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Sistema Informatizado</b>	<b>O sistema atende?</b>	<b>Todos os funcionários são avaliados?</b>
55	grande	35.000	Indústria	Química	Privadas	São Paulo	SP	SUDESTE				
56			Serviços	Tecnologia	Estatal	Rio de Janeiro	RJ	SUDESTE				
57	grande		Serviços	Bancos	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE				
58	grande		Indústria	Automobilística	Privada	São Paulo	SP	SUDESTE				
59			Serviços	Processamento de Dados	Estatal	Rio de Janeiro	RJ	SUDESTE				

## PÊNDICE VII

### Resumo Estatístico com Resultados da Pesquisa

No	Descrição do item	dimensão	Média	Mediana	Desvio padrão	Variância da amostra	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo	Soma	Contagem
1	Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços	Utilidade	3,54	4	1,15	1,32	-1,41	-0,14	2	5	209	59
2	A avaliação de desempenho baseada em competências promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.	Utilidade	3,98	4	0,97	0,95	-0,76	-0,55	2	5	235	59
3	A implantação do processo de gestão de competências tornou mais preciso os feedbacks oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.	Justiça	3,58	4	1,10	1,21	-0,62	-0,28	1	5	211	59
4	As pessoas percebem que o processo de Gestão de Competências agrega valor aos indivíduos e à organização	Utilidade	3,41	3	1,04	1,07	-0,41	-0,13	1	5	201	59
5	Com o processo de gestão de competência, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais.	Utilidade	3,81	4	1,04	1,09	-0,29	-0,65	1	5	225	59
6	Com o processo de gestão de competências, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional	Utilidade	3,51	3	1,01	1,01	-0,59	-0,13	1	5	207	59
7	O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de gestão de competências	Justiça	3,66	4	1,04	1,09	-0,09	-0,59	1	5	216	59
8	O processo de gestão de competências ajuda para a melhoria do seu desempenho profissional.	Utilidade	4,02	4	1,03	1,05	0,67	-1,13	1	5	237	59
9	O processo de gestão de competência estimula o alinhamento dos interesses da organização com a de seus colaboradores.	Utilidade	3,98	4	0,82	0,67	-0,53	-0,36	2	5	235	59
10	O processo de gestão de competências ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.	Utilidade	4,02	4	0,92	0,84	-0,52	-0,59	2	5	237	59
11	O processo de gestão de competências contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho.	Utilidade	3,73	4	1,05	1,10	-1,29	-0,08	2	5	220	59
12	O processo de gestão de competências contribui para o alcance das metas estratégicas	Utilidade	3,81	4	1,01	1,02	-0,39	-0,45	1	5	225	59

## APÊNDICE VII

### Resumo Estatístico com Resultados da Pesquisa (continuação)

No	Descrição do item	dimensão	Média	Mediana	Desvio padrão	Variância da amostra	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo	Soma	Contagem
13	O processo de gestão de competências democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.	Justiça	3,42	4	1,04	1,08	-0,11	-0,46	1	5	202	59
14	O processo de gestão de competências facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional.	Utilidade	4,02	4	1,03	1,05	-0,82	-0,63	2	5	237	59
15	O processo de gestão de competências facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados	Justiça	4,05	4	1,02	1,05	-0,72	-0,70	2	5	239	59
16	O processo de gestão de competências facilita o gerenciamento dos processos de mudança.	Utilidade	3,54	4	1,07	1,15	-0,49	-0,29	1	5	209	59
17	O processo de gestão de competências fez com os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas.	Utilidade	3,63	4	0,96	0,93	0,44	-0,61	1	5	214	59
18	O processo de gestão de competências incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.	Utilidade	3,41	3	0,97	0,94	-0,89	0,15	2	5	201	59
19	O processo de gestão de competências reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.	Justiça	3,08	3	1,06	1,11	-0,51	-0,08	1	5	182	59
20	O processo de gestão de competências reduziu o protecionismo.	Justiça	3,02	3	1,21	1,47	-1,03	0,15	1	5	178	59
21	O processo de gestão de competências tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização	Utilidade	3,69	4	0,95	0,91	-0,06	-0,46	1	5	218	59
22	O processo de gestão de competências tornou mais claro o que a organização espera de mim.	Utilidade	4,00	4	0,91	0,83	-0,48	-0,57	2	5	236	59
23	O processo de gestão de competências valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores.	Justiça	3,68	4	1,18	1,39	-0,17	-0,77	1	5	217	59
24	O processo de gestão de competência promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.	Justiça	3,24	3	1,32	1,74	-1,10	-0,22	1	5	191	59
25	O processo de gestão de competências facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão	Justiça	3,29	3	1,31	1,73	-1,13	-0,23	1	5	194	59

**APÊNDICE VIII**  
**Distribuição de Tempo de Existência do Processo nas Organizações**

Organização Participante	Acima de 37 meses	De 13 a 24 meses	De 25 a 36 meses	Menos de 12 meses	Total geral
Organização 1			1		1
Organização 2		4	3		7
Organização 3			1		1
Organização 4	1				1
Organização 5		1	1		2
Organização 6		2			2
Organização 7			1		1
Organização 8		1			1
Organização 9		2			2
Organização 10	1				1
Organização 11				1	1
Organização 12		1			1
Organização 13	1	1			2
Organização 14	7	1			8
Organização 15	1				1
Organização 16				1	1
Organização 17				2	2
Organização 18	1				1
Organização 19	1				1
Organização 20	2				2
Organização 21			1		1
Organização 22		1			1
Organização 23			1		1
Organização 24	1				1
Organização 25			1		1
Organização 26		1			1
Organização 27			1		1
Organização 28		1			1
Organização 29				1	1
Organização 30				1	1
Organização 31				1	1
Organização 32	3				3
Organização 33	1				1
Organização 34			1		1
Organização 35				1	1
Organização 36			1		1
Organização 37			1		1
Organização 38			1		1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>59</b>

## APÊNDICE IX

### Comentários sobre o Processo de Gestão de Competências

Organizações Participantes	Informações Complementares livres do participante sobre o processo, a pesquisa etc.
Org 2.	No [REDACTED], competências humanas são compreendidas como "combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional".
Org 2.	A teoria tem sua beleza e encantamento e a prática deixa a muito/muito a desejar. Concordei com alguns itens da pesquisa mas sempre levando em conta "pode ser" que contribua, melhore etc. O despreparo do gestor é grande para lidar com o processo gestão de competência dentro do modelo idealizado. Seria melhor buscar aprender a lidar com a gestão da Ignorância (aquilo que se desconhece). O ambiente organizacional, com mais de 90 mil funcionários é desfavorável porque as metas operacionais são muitas e estão acima de tudo. Poucos locais têm algum tempo para diálogo e gestão participativa, terreno fértil para o processo de competências ser assimilado.
Org 2.	o processo de gestão de competência fica melhor. o que precisa melhorar é o uso pela organização
Org.5	As respostas acima não refletem minhas percepções a cerca do modelo utilizado pela organização onde estou inserido, e sim a forma pela qual a organização aplica e trabalha este modelo, o que são coisas distintas. Uma coisa é o que o modelo é e outra coisa é o que fazem com ele.
Org.6	A avaliação de competência ainda é um desafio para a [REDACTED]. Ainda não conseguimos observar na prática as melhorias que o programa propõe mas acredito que estamos caminhando para uma maior consolidação do processo.
Org.9	O processo de Gestão de Competência deixa clara a maneira que os Gestores irão efetuar o acompanhamento do desempenho dos profissionais de maneira justa, clara e com feedback. O processo é vinculado a competências, carreiras e entregas por complexidade. Transformação do CHA em entregas que agreguem valor a Organização
Org.10	São conhecimentos ou características pessoais relativamente estáveis e diretamente relacionadas com os resultados superiores no desempenho de um posto.
Org.12	A eficácia do processo de gestão de competências na avaliação de desempenho depende de outros fatores, tais como: cultura da empresa, disponibilidade do corpo gerencial e mobilidade para retribuição pelo desempenho (sistema de cargos e salários)
Org.14	É um "saber agir" de forma a transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados para a organização
Org.14	Agir, transformando o CHA em resultados para a organização.
Org.14	O processo de gestão de competências permeia e facilita todas as ações de RH, seleção, TR&D e educação, promoção, valorização e remuneração, nos Correios ainda não conseguimos evoluir para a remuneração salarial, em função das características da organização, estamos buscando alternativas.
Org.14	O sistema de avaliação de desempenho adotado pela organização onde eu trabalho é considerado um dos mais completos das organizações brasileiras, mas infelizmente, na prática, não funciona.

**APÊNDICE IX (cont.:)**  
**Comentários sobre o Processo de Gestão de Competências**

Organizações Participantes	Informações Complementares livres do participante sobre o processo, a pesquisa etc.
Org.17	O processo de Gestão de Competências na [REDACTED] ainda não foi implantado, mas está em andamento. As respostas acima se referem a uma projeção do que imagino que aconteceria.
Org.18	<p>Uma metodologia norteada por critérios claros e transparentes, para administração dos cargos, salários e carreira dos empregados da [REDACTED].</p> <p>&amp;61574 Uma ferramenta gerencial de administração das pessoas para fins de carreira e remuneração, baseada em resultados operacionais e competências, isto é em um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos requeridos pela [REDACTED] de seus empregados. Tendo em vista que os critérios (competências e resultados) serão os norteadores de carreira na [REDACTED], eles também servirão de base para a elaboração dos programas de treinamento e desenvolvimento na organização. Principais aspectos do PADE: &amp;61574 Desenvolvido por representantes de toda a [REDACTED] (Diretorias e Presidência, Sindicatos e Associação dos Empregados), com orientação e facilitação de consultora independente e coordenação do Departamento de Recursos Humanos- DAH. &amp;61574 Contempla a base de avaliação do antigo sistema de remuneração e carreira da [REDACTED], porém com uma configuração diferente. &amp;61574 Contempla progressão horizontal e progressão vertical (promoção dentro do cargo amplo), garantindo evolução da carreira na Organização. &amp;61574 Reduz a subjetividade das avaliações com mudanças nas descrições das competências e aumento do número de avaliadores (avaliações “de cima para baixo” e de “baixo para cima” com confidencialidade dos avaliadores). &amp;61574 Propõe verbas em separado para as movimentações salariais (para cada cargo amplo e para as funções gerenciais). &amp;61574 Estabelece um Comitê de Carreira, coordenado pelo DAH e composto por profissionais multidisciplinares e representantes do Sindicato e da Associação dos Empregados. &amp;61574 Propõe a elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento com base nos resultados das avaliações, baseadas nos critérios competências e resultados. 3.1 itos do GC O PADE é composto por dois pilares de sustentação ou dois grupos de critérios: competências e resultados. Competências podem ser definidas como características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que levam a um desempenho desejado pela organização. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam com o trabalho.</p>
Org.18	O nosso sistema foi implantado em 2001 e agora em 2006 após estudos desenvolvidos sofreu aperfeiçoamentos no que diz respeito às competências. Neste caso, foram criadas afirmativas para cada cargo na estrutura, de modo a melhor refletir as pactuações das metas, o seu acompanhamento e por fim as respectivas pontuações. Também foi inserido promoção vertical desde que preenchido determinados quesitos. por sermos uma empresa estatal temos um limitante de verba autorizada pelo órgão controlador. Nesse sentido, foi criado um ranking onde as melhores notas serão contempladas com reajuste salarial.
Org.21	Há necessidade de seriedade em na implantação deste processo. Infelizmente, na maior parte dos casos, não há um acompanhamento dos executivos do mais alto escalão da empresa e da própria área responsável pela implantação, para uma certificação de que não haja falhas ou fraude ao processo.
Org.23	Conto com a descrição da pesquisa. O nome da empresa não poderá aparecer em hipótese alguma.

**APÊNDICE IX (cont.:)**  
**Comentários sobre o Processo de Gestão de Competências**

Organizações Participantes	Informações Complementares livres do participante sobre o processo, a pesquisa etc.
Org.24	O processo de gestão de competências foi implementado em 1999 na empresa em coerência com uma política mundial. Trata-se de um processo paralelo à Gestão de Performance. Portanto, até agora, tínhamos 2 avaliações. Nossa avaliação de desempenho considera apenas objetivos/resultados. Exatamente neste período-2006 e 2007 - o processo de gestão de competências está sendo reavaliado
Org.25	O [REDACTED] desenvolve e implantou o Sistema de Avaliação de Competências, com foco em desenvolvimento pessoal e profissional, envolvendo as etapas de: Mapeamento das competências (capacidades e e entregas) requeridas pelos processos/função Avaliação do gestor, Auto-avaliação e feedback Diagnóstico das necessidades de TD&E Plano de Ação de Desenvolvimento e Acompanhamento (coaching do líder imediato). A 1ª. avaliação foi feita em 2004 com o propósito de ser anual entretanto, devido a necessidades de ajustes e melhorias na metodologia, a 2a. rodada de avaliação ocorrerá em dez/2006.  Este conceito está sendo apropriado pelo [REDACTED], a entidade do [REDACTED] que iniciou o processo de gestão de competências a partir de 2003. Nas demais entidades [REDACTED], prevalece o conceito de competências associado a estoque de CHA.
Org.27	Na [REDACTED] a gestão de competências não é utilizada na parte de remuneração.
Org.30	Estamos no processo de implantação do Projeto. Desejo lembrar a ferramenta ajuda, mas é a condução / inspiração e preparo do gestor que faz a diferença. Competência está intimamente ligado a entrega / resultado.
Org.31	Processo relativamente novo na organização. Gestores ainda sendo conscientizados sobre gestão de competências / Feedback Formal / ...
Org.32	Conhecimentos, habilidades e atitudes que aplicados geram resultados.
Org.34	Ainda é incipiente e não tem sido utilizado da maneira adequada. Em tese, o processo parece ótimo e acredito que possa mesmo ser, mas, na prática, ainda prevalecem vícios antigos de gestão: grupos privilegiados escondem-se a competência dos subordinados pelo medo que se tem de que eles possam tomar o lugar de seus superiores. A maioria das organizações ainda sofre desses problemas e a minha não é diferente.
Org.35	Modelo implementado pelo Prof Joel Dutra - Growth Consultoria
Org.37	A meu ver, o processo de gestão de competências na [REDACTED] embora já exista há 3 anos ainda é um processo embrionário. O fato da avaliação de desempenho estar associada diretamente ao bônus o peso que é atribuído ao \\\\\"resultado\\\\\\" é muito maior do que o atribuído às \\\\\"competências\\\\\\". Acredito que o foco desta empresa, talvez por fazer parte do segmento financeiro, é olhar para a \\\\\"última linha\\\\\\" , ou seja, as decisões ainda são tomadas em função do que resultado/lucro que determinada pessoa traz para a organização.

