

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: COMO OS EMPREGADOS PERCEBEM ESTE MODELO DE GESTÃO?

Lydia Maria Pinto Brito¹
Maria da Graça de Oliveira Carlos²
Fernando Antônio de Moura Avelino³

Resumo

O estudo analisa as diretrizes orientadoras da concepção do modelo de Gestão por Competências, adotado em uma grande empresa concessionária de serviços em Fortaleza, a partir da percepção dos seus empregados. A pesquisa analisa ainda o perfil dos empregados da companhia, o grau de satisfação com a avaliação de desempenho criado pelo novo modelo, e a existência de correlação entre elementos desse perfil e a percepção. Realizou-se uma análise descritiva e quantitativa, de acordo com o modelo de Brito (2005) sobre o universo de 1.319 empregados, em maio de 2005, consultados por meio de uma *survey* com retorno de 683 respondentes. Os resultados revelaram a preferência da base pelo Sistema Tradicional de Gestão e apontaram também que a percepção declarada pelos empregados evidencia abertura para as novas Políticas de Gestão de Pessoas sinalizadas no novo PCCS, o que significa disposição de cada trabalhador individualmente para desenvolver competências e agregar valor à Missão, Negócio, Visão de Futuro e Estratégias da empresa. Contudo, a adesão mostra-se associada à consideração do Tempo de Serviço, e a mecanismos de valorização e progressão concreta e previsível de carreira, que possam dar segurança aos trabalhadores.

Palavras-chave: Gestão de Competências. Perfil dos Empregados. Plano de Carreiras.

1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência das organizações em ambientes complexos, caracterizados pelo aumento da turbulência, instabilidade econômica e pelas pressões da comunidade

¹ Mestre em Sociologia e Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará, professora do Mestrado de Administração da Universidade Potiguar - UNP, Natal-RN. Endereço: Rua Pereira Valente 720, apto. 1000, Meireles Fortaleza-Ce. CEP.60.160-250. E-mail: lydiampbrito@yahoo.com.br.

² Mestre em Administração pela Unifor, professora da Faculdade Integrada do Ceará -FIC. Endereço: Rua Visconde de Mauá, 1940. Fortaleza/CE. E-mail: mgcarlos@secrel.com.br

³ Especialista pela FGV. E-mail: famavelino@yahoo.com.br. Artigo recebido em: 30/10/2006. Aceito em: 12/6/2007.

evidenciou a constante ameaça de concorrentes e necessidade de identificar novas oportunidades de mercado, perspectivas de alianças estratégicas e a emergência de modelos de gestão capazes de atender às demandas empresariais e de seus públicos interessados. Não raro a implementação de novos modelos de gestão e reestruturação organizacional desencadeia rumos que parecem incertos aos que não detêm o poder. Nesse contexto, a decisão de mudança estratégica ocorrida em uma grande empresa concessionária de serviços do estado do Ceará, sediada em Fortaleza, no início de 2005, definiu a implantação de um novo modelo - a Gestão por Competências – acarretando instabilidade ao corpo de funcionários. O modelo de gestão implantado gerou polêmica no ambiente interno, com alteração do Clima Organizacional. A partir do fato, o Sindicato da Classe buscou informações junto à empresa, e passou a atuar de forma a dar esclarecimentos aos empregados, buscando conhecer o sentimento da categoria profissional respectiva, e verificar sua percepção sobre o modelo de gestão, a aceitação, o grau de satisfação com o novo Plano de Cargos e Salários e avaliação de performance.

A partir da problemática levantada, o estudo teve como objetivo, analisar as diretrizes orientadoras da concepção do modelo de Gestão por Competências, adotado em uma grande concessionária de serviços em Fortaleza, a partir da percepção dos seus empregados. A pesquisa analisou ainda o perfil dos empregados da Companhia e o grau de aceitação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários criado pelo novo modelo. A hipótese considerada foi a de que a maioria dos funcionários mostrava-se desfavorável ao modelo implantado na empresa.

O estudo se justificou pela necessidade de conhecer o posicionamento da categoria ante o modelo implantado, o que subsidiou a tomada de decisão do Sindicato de Classe quanto às ações de defesa da categoria profissional. Além disso, a pesquisa contribuiu para a discussão do tema, trazendo à luz a postura de um Órgão de Classe e sua preocupação em subsidiar decisão e ação por meio da consulta planejada, análise estruturada e procedimentos metodológicos com base científica e respaldo teórico. A pesquisa consistiu em estudo quantitativo e descritivo tendo como população todos os empregados da concessionária de serviços, num total de 1.319 empregados consultados. Foi feita uma *survey* por meio de instrumento questionário estruturado em escala Likert de quatro pontos sendo elaborado com base no modelo de Gestão de Competências de Brito (2005). A consulta foi encaminhada pelo respectivo Sindicato de Classe, que acompanhou todo o processo, no período de maio a junho de 2005, e obteve retorno de 683 respondentes.

A análise dos dados foi feita com uso do *software Sphinx*, com a tabulação das respostas, permitindo a avaliação da percepção dos respondentes quanto ao modelo de gestão, a caracterização do perfil dos respondentes e por fim, a análise correlacional das variáveis que compõem o perfil dos respondentes e a percepção declarada acerca do modelo de gestão.

O trabalho está estruturado em 4 partes. A primeira faz uma breve revisão da literatura sobre o tema Gestão de Competências, a segunda descreve a Metodologia de

Pesquisa, a terceira expõe os resultados, especificando a Análise de Dados, o Ambiente da Pesquisa e por fim apresenta a Conclusão, Recomendações e Limitações do Estudo.

2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E A COMPETÊNCIA ESSENCIAL DA EMPRESA

Para Hamel e Prahalad (1995, p. 234) “uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício ao cliente”. Para ser considerada uma competência “específica” da organização, uma habilidade precisa passar em três testes: valor percebido pelo cliente; diferenciação entre concorrentes e capacidade de expansão. Desta forma, a Competência Essencial é o conjunto de competências centrais (e não periféricas) compostas de: habilidades pessoais, de habilidades de promoção de uma unidade organizacional e de tecnologias de uma empresa, que representam a soma do aprendizado construído ao longo de sua história na realização de negócios no mercado e que faz com que seus produtos e/ou serviços: sejam percebidos e reconhecidos pelos clientes e concorrentes como vantagem significativa e como produtos e/ou serviços agregadores, em termos de qualidade e custo, de benefícios fundamentais e de valores; apresentem diferenciação qualitativa, que não pode ser facilmente copiada, entre os concorrentes; e garantam a sua capacidade de sobrevivência, expansão, lucro, sucesso e sustentabilidade nos mercados do futuro.

Implementar a Gestão por Competência requer um processo de participação profunda para identificar Competências Essenciais. Cabe assim, envolver as unidades estratégicas de negócios no processo de desenvolvimento de uma arquitetura estratégica e na definição das metas de Aquisição de Competência, de um conjunto claro de prioridades de crescimento da corporação e desenvolvimento de novos negócios. Além disso, trata-se de estabelecer papéis “administrativos” e mecanismos explícitos para as Competências Essenciais, fazer o *benchmarking* de esforços de desenvolvimento de competências em relação aos concorrentes, analisar regularmente o *status* das Competências Essenciais existentes e recém-criadas e criar uma comunidade de pessoas dentro da organização que se considerem “detentoras” das Competências Essenciais da Corporação. Assim, Hamel e Prahalad (1995) propõem a Gestão de Competências e direcionam todo o processo de funcionamento da organização a partir da Competência Essencial como o foco que referencia todas as ações.

2.1 Novos Perfis de Competência Profissional

Em sintonia com a Competência Essencial da Empresa e substituindo os antigos cargos especializados - adequados aos modelos de gestão caracterizados por

terem como foco os produtos ao invés do cliente e do mercado, pela organização do trabalho fragmentada pelas especialidades e pela ausência de foco aglutinador das ações - surgem os Novos Perfis de Competências Profissionais totalmente sintonizados com a Missão, Negócio e Estratégias da Empresa. Na temática relacionada à Competência Profissional, quatro tipos de discussão têm-se realizado:

a) discussão de orientação neoliberal – em realização principalmente nos Estados Unidos com as consultorias *The Hay Group* e *Coopers & Lybrand* e que tem como premissa, as determinações do mercado e o condicionamento do desenvolvimento de Competências Profissionais à remuneração variável;

b) discussão de orientação crítica humanista – em realização na França com Zarifian e Hirata, e na Suíça com Perrenoud e Thurler, que considera o desenvolvimento integral do Homem a partir da escola;

c) discussão realizada pelas Faculdades de Administração e consultorias empresariais e tem como conteúdo uma combinação da discussão americana e francesa e que é desencadeada por professores como Fleury e Dutra da Universidade de São Paulo, Mendes da Universidade Cândido Mendes e da Petrobrás; e consultores de empresas como Gramigna e Resende; e

d) discussão de orientação marxista – em realização no Brasil com Ramos e Frigoto, dentre outros, da área de Educação e que se baseiam nas categorias trabalhadas por Marx, tais como Totalidade, Luta de Classes, Ideologia e Alienação.

2.1.1 Discussão de Orientação Neoliberal

Fazendo uma relação estreita entre competência e salário, esta discussão parece se iniciar nos anos 90, com o aumento da complexidade ambiental e a emergência de novos requisitos necessários para lidar com a situação. Assim a empresa intensifica sua atuação com o foco no mercado, muda sua forma de funcionamento, estimula o desenvolvimento de novas habilidades e passa a remunerar o trabalhador por atributos relacionados ao comportamento profissional. Neste momento, as questões colocadas são: como estimular as pessoas para o desenvolvimento constante? como garantir condições para que isto ocorra? E as respostas construídas nas empresas americanas passam por um lado pelo desenvolvimento de times autogerenciáveis e por um Sistema de Sustentação do Gerenciamento de Pessoas calcado na remuneração por habilidades, ou seja, na capacidade de aplicar conhecimentos nas situações de trabalho e “fazer acontecer”, na linguagem do novo jargão empresarial. As premissas administrativas do Sistema seriam: Flexibilidade, Simplicidade de Operacionalização, Integração com Outros Sistemas de Remuneração, Sustentação ao Modelo Organizacional e Incentivo ao Aprendizado Contínuo (WOOD JR.; PICARELLI FILHO,

1995, p.72). Para os autores um Programa de Remuneração do Trabalho tem como tarefa inicial identificar as competências que criam valor para a organização e que, portanto, devem ser recompensadas.

2.1.2. Discussão de Orientação Crítica Humanista

O aspecto fundamental da Discussão de Orientação Crítica Humanista tem como fio condutor o desenvolvimento pleno do indivíduo, o que significa dizer que o desenvolvimento da competência extrapolaria a questão profissional. Para Zarifian, os objetivos da Gestão por Competências são gerenciar as mobilidades transversais na carreira do empregado e prever quais seriam as competências necessárias no futuro da empresa. Significa que a qualificação do indivíduo ao invés da qualificação do posto de trabalho, mesmo que ampliado, significa desenvolver pessoas para trabalhar por eventos, ou seja, para trabalhar em atividades surgidas das mais variadas situações emergentes no trabalho. Pessoas com capacidade de interação, de refinada comunicação e de preparo para a prestação de serviços aos clientes internos e externos. Nesta realidade, a Competência Profissional seria, em situações de trabalho: tomar iniciativa, ou seja, desenvolver ações que modifiquem algo que existe, que introduza algo novo na situação, que comece algo diferente e que crie o inusitado necessário e ainda não criado; assumir responsabilidade enquanto um procedimento pessoal do indivíduo que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela. Em outras palavras, a competência seria um entendimento prático e transformador das situações reais de trabalho que se apóia em conhecimentos adquiridos e que devem ser mobilizados, utilizados e questionados para que o empregado possa compreender a situação, resolver problemas e mudar a realidade. Ao participar do debate desencadeado por Zarifian, Hirata observa que embora as reflexões do autor estejam “a mil léguas dos enfoques neoliberais da competência” pois foca “o sujeito do processo de trabalho, centrando mais a atenção sobre o indivíduo e suas qualidades que sobre o posto” suas teses são bastante problematizadas na Europa, e apresentam dois tipos de divergências (HIRATA apud ZARIFIAN, 2001, p.14). São elas: 1) “divergência na caracterização das mudanças nos modelos produtivos, de seu alcance e de seu caráter sistêmico; e 2) o risco inerente à substituição de um conceito, o de qualificação, com uma longa história acadêmica e de utilização institucional”, pelo conceito de Competência (HIRATA apud ZARIFIAN, 2001, p.15).

O autor *argumenta* que o modelo de competências implica em mudanças fundamentais nas relações hierárquicas – a reflexividade, a responsabilidade e a co-responsabilidade, a possibilidade de livre desenvolvimento dos atores nas organizações – conjunto de determinações cujo dever depende estreitamente de transformações radicais e ao mesmo tempo quotidianas nas relações entre os atores sociais, isto é,

de emergência e resolução de múltiplos conflitos. O autor entende como uma nova qualificação para o emprego, e implica por um lado numa maior participação do trabalhador na gestão da produção, na capacidade de trabalhar em equipe e no envolvimento maior nas estratégias de competitividade da empresa.

Para Perrenoud (2002, p.15) a discussão sobre competências deveria ser calcada no que ele denomina de *prática reflexiva e implicação crítica*. A *prática reflexiva* é a postura a ser adotada sobre a sociedade em transformação e nas capacidades emergentes de inovação, negociação, regulação e criação de novos saberes. Significa envolvimento “no debate político sobre Educação, na escala dos estabelecimentos escolares, das regiões e dos países” e que envolveria questões relacionadas aos desafios sindicais, corporativos, finalidade dos programas escolares, democratização da cultura, gestão do sistema educacional e “lugar” dos usuários na situação. Machado contribui no debate levantado por Perrenoud e observa que o conceito de Competência na Educação tem significado diferente do adotado pela empresa.

Categoria	Educação Genérica	Educação Empresarial
Foco	Cidadão	Cliente
Projeto	Educativo	Empresarial
Valores	Abrangentes e universais	Econômico
Conceito de Competência	Caráter de mediação	Inserido no discurso da “Economia do Conhecimento”
Sentido (verbo competir: com + petere)	Competência: buscar junto com	Competitividade: Ganha x Perde
Âmbito onde é exercida	Diversos contextos	Empresa
Resultado	Formação pessoal harmônica	Formação “profissional”

Quadro 1 - Competência para a Educação Genérica e Empresarial.

Fonte: Machado (2001).

A solução crítico-humanista resgata a integridade do trabalhador, antes fragmentado pela perspectiva *taylorista-fordista* de trabalho, porém o faz individualmente e continua buscando a solução da adaptação à sociedade, sem questioná-la politicamente.

2.1.3 Discussão das Faculdades de Administração e Consultorias Empresariais

Para Gramigna (2002, p.15), citando Levy-Leboyer, Competências designa “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação” e

que faz com que profissionais e organizações façam diferença no mercado. Para Resende (2000, p. 38) Competência “é a aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores, interesse – no todo ou em parte – com obtenção de resultados”. Já Fleury (2000, p. 21) define Competência como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica [...] Estas devem agregar valor econômico para a organização e valor social para os indivíduos. Para Fleury (apud ZARIFIAN, 2001) as Competências Profissionais devem estar em articulação com as competências necessárias ao funcionamento de uma organização tal como o conhecimento sobre os processos de trabalho. O autor ressalta a forma como o trabalho deve ser realizado e a organização dos fluxos de trabalho, a competência técnica com relação ao impacto que um produto ou serviço tem sobre o consumidor e a competência social nos domínios de Autonomia, Responsabilidade e Comunicação. Já para Le Boterf (apud FLEURY, 2000) o processo de Desenvolvimento de Competência é composto dos elementos a seguir (quadro 2).

Tipo de Conhecimento	Função	Como desenvolver
Teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Sobre procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Social	Saber como se comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada e experiência social e profissional

Quadro 2: Processo de Desenvolvimento de Competências

Fonte: Fleury (2001, p.28)

O Desenvolvimento de Competências, para Fleury, contém elementos cognitivos e comportamentais. Assumindo um conceito desenvolvido por Fleury, Dutra (2002, p.25 - 26) considera Competência como “Saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Para o autor o simples conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não garantem benefícios para a organização, e observa que “na prática organizacional, as decisões sobre indivíduos são tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto sistema formal”. Assim, a capacidade de *entrega* de um produto ou serviço passa a ser o conceito-chave de sua Visão de Gestão de Competências. A capacidade individual de entrega deve ser a perspectiva adequada para avaliação do trabalho, desenvolvimento do trabalhador e estabelecimento de competências.

Para a empresa desenvolver um operário multifuncional com alta capacidade de entrega é necessário compreender outros conceitos fundamentais como: padrões de complexidade e espaço organizacional (DUTRA, 2002). O Padrão de Complexidade envolve a capacidade do trabalhador de assumir múltiplas e complexas atribuições e responsabilidades para entregar produtos e serviços que agreguem valor à organização e ao negócio. O Espaço Organizacional é o conceito que vem substituir a denominação clássica de cargo restrito a uma especialização e a um lugar físico e administrativo e sintetiza a necessidade da empresa de atribuir mais tarefas e responsabilidades para cada empregado em lugares físicos e administrativos variados. Assim, para Dutra, Entrega, Complexidade e Espaço Organizacional são os conceitos que devem ajudar a compreender a realidade empresarial e orientar o processo de Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Estratégias de Mensuração de Resultados do Trabalho e Remuneração do Trabalhador. Com relação à terceira discussão, que é realizada no Brasil pelas Faculdades de Administração, verifica-se a influência americana e francesa.

2.1.4 Discussão de Orientação Marxista

Esta tem realização no Brasil com Marise Nogueira Ramos, e Gaudêncio Frigoto, dentre outros vinculados à área de Educação e Qualificação Profissional. Nesta discussão, algumas reflexões iniciais são colocadas: a noção de competência, ao tempo em que reafirma, também nega o conceito de qualificação no espaço de ordenamento teórico-empírico das relações de trabalho, na medida em que supõe o estímulo ao desenvolvimento do empregado, embora este desenvolvimento seja direcionado para os interesses da empresa; a empregabilidade em decorrência da Aquisição de Competências por parte do trabalhador é uma elaboração ideológica que busca explicar a questão social do ponto de vista do sujeito individual; e compreender a materialidade das políticas educacionais relacionadas ao Desenvolvimento de Competências Profissionais, implica em compreender uma rede complexa de relações relacionadas às leis da Economia e da Sociedade e a disputa entre diferentes concepções de mundo que pretendem ter a hegemonia. Assim, torna-se necessário compreender a emergência da Competência como um fenômeno histórico e de mediação de uma totalidade que existe como “um processo contraditório e que por isto, não está definitivamente determinado em favor da classe dominante” (RAMOS, 2001, p.20). O autor acrescenta que a Historicidade, a Totalidade e a Contradição são tarefas fundamentais para revelar o significado da Competência nas relações capital e trabalho. Historicidade - sinalizando a contínua transformação da realidade pelo Homem. Totalidade – apontando a relação social como um todo orgânico, interconectado e indeterminado. Contradição – porque a Competência, enquanto uma relação social, existe na contradição da luta de classe. Neste sentido, falar em Competência significa pontuar “os limites da noção de Competência sob a perspectiva da formação humana,

indicando a necessidade de ressignificá-la coerentemente com uma concepção de mundo que tenha a transformação da classe trabalhadora como projeto” (RAMOS, 2001, p. 23). Assim, “a formação humana é um processo histórico e contraditório em que os indivíduos tomam consciência de si e das relações sociais das quais são sujeitos” (RAMOS, 2001, p. 25). No projeto burguês a educação do trabalhador, e conseqüentemente o Desenvolvimento das Competências, são subsumidas à necessidade do capital de reproduzir a força de trabalho como mercadoria.

Ramos, afirma que a recuperação do debate sobre competência, como relação social deveria ser orientada por três propósitos: reordenar conceitualmente a compreensão da relação trabalho-educação, desviando o foco dos empregos, ocupações e das tarefas para o trabalhador em suas implicações subjetivas como o trabalho; institucionalizar novas formas de educar/formar os trabalhadores e de gerir o trabalho internamente às organizações e no mercado de trabalho em geral, sob novos códigos profissionais em que figuram as relações contratuais, de carreira e de salário; e formular padrões de identificação da capacidade real do trabalhador para determinada ocupação, de tal modo que possa haver mobilidade entre as diversas estruturas de emprego em nível nacional, regional e internacional. Pode-se observar, “os limites da noção de competência sob a perspectiva da formação humana, indica a necessidade de *ressignificá-la* coerentemente com uma concepção de mundo que tenha a transformação da realidade da classe trabalhadora como projeto” (RAMOS, 2001, p. 23), o que direciona a reflexão para as seguintes questões: competência a serviço de quem? é possível mudanças reais a partir do Desenvolvimento de Competências? Para Frigoto (1995, p. 36) “a questão não é de negar o progresso técnico, o avanço do conhecimento, os processos educativos e de qualificação, ou simplesmente fixar-se no plano das perspectivas de resistência (...) trata-se de disputar, concretamente, o controle hegemônico do progresso técnico, do avanço do conhecimento e da qualificação”. Trata-se de arrancar da esfera privada e da lógica de exclusão o seu controle para submetê-lo ao controle democrático da esfera pública e potencializar a satisfação das necessidades humanas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa ao levantar dados numéricos com uso de instrumento de pesquisa direto com 683 empregados, concernente a 60% do universo; e qualitativa, ao pesquisar significados em reuniões com lideranças sindicais e assembléias com empregados. Já com relação aos objetivos da pesquisa, pode ser caracterizada como descritiva, pois descreve as características de determinada população e situação: a construção de um novo Plano de Carreiras, Cargos e Salários. No tocante aos procedimentos técnicos utilizados foi feito um Levantamento amostral, tendo como fonte de dados as informações diretas das pessoas. Foi feita uma *survey* por meio de questionário estruturado em escala Likert de quatro pontos, sendo que a

pesquisa foi elaborada com base no modelo de Gestão de Competências de acordo com Brito (2005). A consulta foi encaminhada pelo respectivo Sindicato de Classe no período de maio a junho de 2005, e obteve retorno de 683 respondentes.

A análise dos dados fez uso do *software Sphinx*, com a tabulação das respostas, permitindo a caracterização do perfil dos respondentes, a avaliação da percepção dos empregados quanto ao modelo de gestão, e por fim. A avaliação entre elementos do perfil e percepção dos respondentes foi realizada por meio da técnica de análise correlacional com o uso do *software SPSS* após exportação do banco de dados do *Sphinx* para o SPSS.

As etapas da pesquisa foram: especificação dos objetivos pelo Sindicato e Consultoria Técnica; apresentação e discussão dos conceitos orientadores da Gestão de Competência; elaboração do instrumento de coleta de dados; realização de pré-teste do questionário com amostra selecionada; avaliação crítica e ajuste do questionário; sensibilização dos pesquisados mediante realização de reuniões e assembléias; coleta dos dados; processamento dos dados; análise dos resultados; elaboração de relatório; e apresentação dos resultados.

4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

A organização pesquisada é uma sociedade anônima de capital aberto, e de acordo com informações institucionais disponíveis no endereço eletrônico, em 2005, a companhia teve um faturamento líquido de 1,5 bilhão de reais e cerca de 189 milhões de lucro líquido, atendeu a 2,4 milhões de consumidores. Possui 1.319 empregados, e destes, obteve-se o retorno de 683 respondentes, cujo perfil aponta as características a seguir. A maioria dos pesquisados ocupa os cargos de Eletricista (42%), Agentes Administrativos (17,6%), Eletrotécnicos (16%) e Engenheiros (9,5%). O salário bruto predominante em 45,7% dos pesquisados está na faixa de R\$1.001,00 a R\$2.000,00, seguidos dos que ganham de R\$ 2.001,00 a R\$3.000,00, cerca de 20% e 20,4% percebem acima de R\$3.000,00 (figura 1).

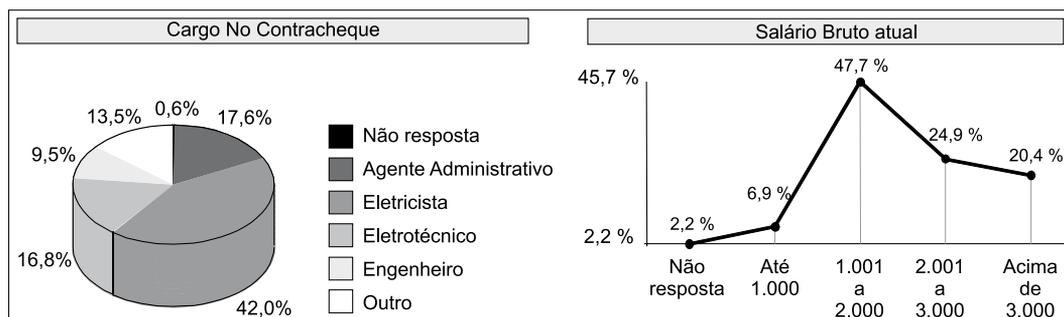


Figura 1 : Perfil de Cargos e Salários.

Fonte : Dados Primários

A grande maioria (78,1%) está na empresa há mais de 12 anos, dos quais 34% têm mais de 22 anos de trabalho na companhia, ou seja, passaram, praticamente, toda a vida profissional na instituição e 91,3% dos empregados estão acima de 35 anos, com grande concentração entre 35 e 45 anos (46,9%), ou seja, pessoas com possibilidade de maturidade profissional e pessoal (figura 2).

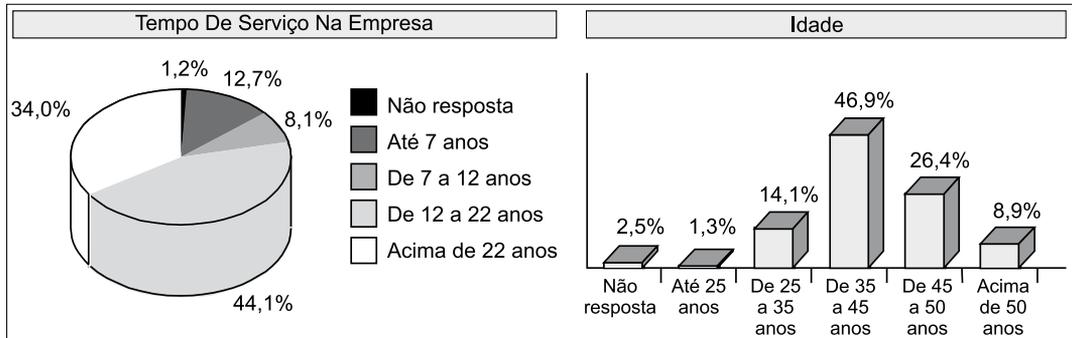


Figura 2 : Perfil de Tempo de Serviço e Idade.

Fonte: Dados Primários

Ao longo de sua história a empresa investiu em Formação, Capacitação e Atualização Profissional, o que parece ter despertado nas pessoas a atitude de autodesenvolvimento. Tal situação se reflete nos resultados, possuem escolaridade de Nível Médio (33,1%) ou Nível Médio Técnico (19,9%), seguidos de Nível Superior (35,8%) e desses, 10% já concluiu Pós-Graduação.

Assim, as Políticas de Gestão de Pessoas devem continuar valorizando dados construtivos da Cultura Organizacional, cuja essência é o reconhecimento da contribuição coletiva e a manutenção de símbolos que são caros, dão segurança ao empregado e reforçam o «sentimento de pertencer», fundamental para o comprometimento com resultados organizacionais (figura 3).

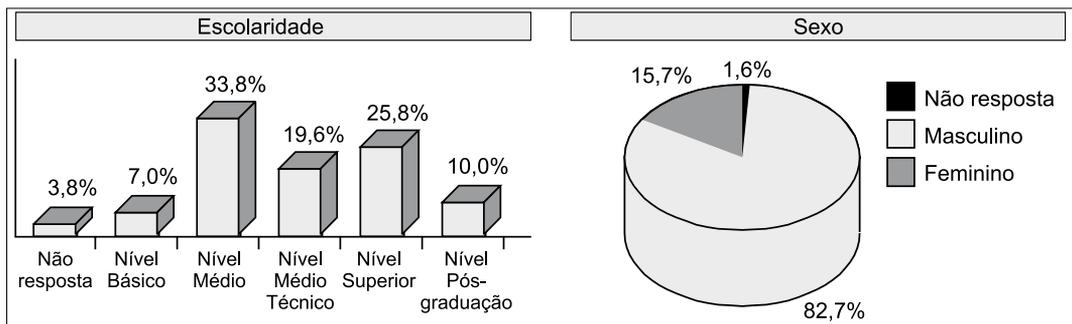


Figura 3: Perfil de Escolaridade e Sexo.

Fonte: Dados Primários

A pesquisa sinaliza um perfil predominante de cargos relacionados ao negócio da instituição - Eletricistas e Eletrotécnicos, seguidos de Agentes Administrativos (17,2%) e Engenheiros (9,7%) lotados na área de Distribuição (62%) e Comercial (24,3%) ; pertencem ao sexo masculino (82,5%) ; estão com idade acima de 35 anos, concentrada na faixa entre 35 e 45 anos (46,1%); tem mais de 12 anos de Tempo de Serviço na empresa – de 12 a 22 anos (43,6%) e acima de 22 (34%) ; com Tempo de Contribuição para o INSS de 12 a 22 anos (32,2%) e acima de 22 anos (43%) ; ganham salários brutos entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00 (45%), R\$2001,00 e R\$3.000,00 (24,8%) e acima de R\$3.000,00 (20,7%) e atuam na operacionalização propriamente dita, ou seja, não possuem função de chefia (68,7%).

A maioria possui mais de 22 anos de contribuição ao INSS (42,9%), coincidindo com o tempo de empresa o que significa que a vida profissional destas pessoas aconteceu dentro da Instituição e que a identidade profissional e pessoal é determinada por esta experiência (figura 4).

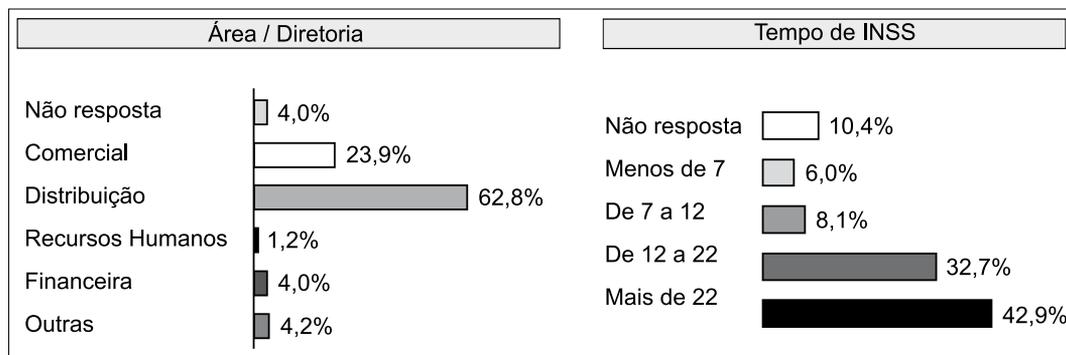


Figura 4: Lotação e Tempo de INSS.

Fonte : Dados Primários

Os dados evidenciam empregados com maturidade profissional e que construíram sua identidade pessoal e profissional dentro da empresa, pessoas cuja história de vida está profundamente relacionada com a vida da empresa. São indivíduos que construíram, ao longo da resolução de problemas cotidianos, uma Cultura Organizacional, fizeram da empresa o que ela é hoje e sentem-se integrantes e atores do processo de evolução organizacional. Este fato passa para a comunidade e clientes como um dado de realidade fundamental de *confiabilidade* – saber que a respeitabilidade da organização foi construída por profissionais capacitados, na medida em que a vida da empresa se confunde com a vida de cada um pessoalmente.

5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Os resultados revelaram que, na percepção dos empregados a Pesquisa de Mercado deve ser o fator determinante para definir o valor do salário/PCCS. Neste tópico 30,6% concordam que o salário deve ser determinado pelo mercado. Por outro lado, 26,9% manifestam-se contrários à definição do mercado como referência salarial. Porém, uma parcela significativa (42%) mostra-se dividida, quanto ao mercado como parâmetro (tabela 1).

Tabela 1: Mercado como Parâmetro Salarial.

MERCADO DEVE DETERMINAR VR SALÁRIO/PCCS	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	3	0,4%
Não concordo	184	26,9%
Concordo em parte	287	42,0%
Concordo	171	25,0%
Concordo muito	38	5,6%
TOTAL OBS.	683	100%

Média = 2,09 Desvio-padrão = 0,86

Fonte: Análise de Dados Primários

Metade dos empregados (50,6%) considera o funcionamento da empresa na forma clássica/departamentalizada como a melhor alternativa. Por outro lado, 13,8% manifestaram-se contra e consideram o modelo processual a melhor forma da empresa funcionar para apresentar resultados. Além desses, 34,4% estão ainda em dúvida sobre qual alternativa é a melhor. É possível que não esteja claro para as pessoas a forma de funcionamento da companhia, sendo questionável a percepção de uma parcela significativa sobre o modo de organização pela especialização funcional ou organização do trabalho pela especialização do conhecimento, ou processual pelo momento dos processos vitais da empresa (gráfico 1).

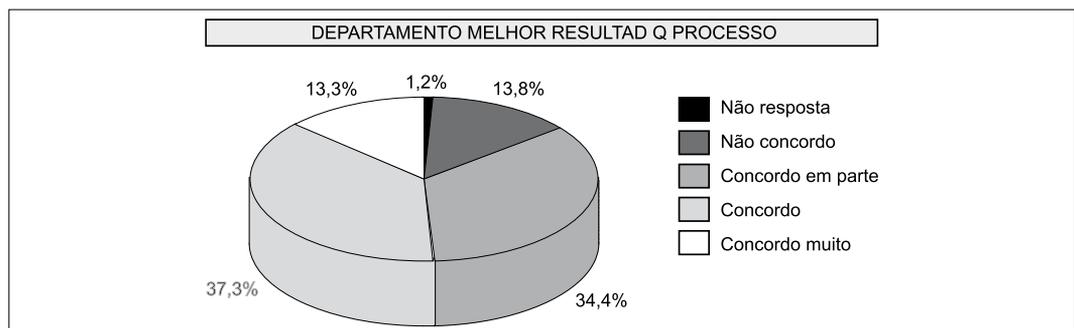


Gráfico 1: Modelo de Funcionamento Departamental x Processual.

Fonte: Análise de Dados.

Quanto aos papéis funcionais da empresa, a grande maioria (61,7%) quer que os papéis funcionais da empresa sejam denominados de forma clássica, ou seja, devem ser chamados de cargos, como sempre foram, e não de momentos do mapa de carreira ou espaços organizacionais. Como o novo PCCS ainda não foi divulgado na íntegra e com detalhes, não ficou claro para as pessoas a identidade profissional que será construída a partir da implantação do plano e que é materializada no «nome do cargo». Tal «nome do cargo», aquele que está na Carteira Profissional, tem valor simbólico, e é através deste que o indivíduo ingressa na empresa, constrói uma carreira, é desenvolvido, avaliado e remunerado. O cargo é construtor de identidade pessoal e profissional. No caso da empresa substituir o nome do cargo ocupado ao longo de uma vida profissional, quer por enriquecimento, substituição ou mudança de tarefas, o novo cargo carece de significados que justifiquem a mudança, do *ponto de vista do empregado*. De todo modo, observou-se significativa parcela que apresenta-se hesitante (27,1%) e quase 10% dos respondentes declararam-se contrários à nomenclatura de cargos, prontificando-se a aceitar a realidade do novo plano (gráfico 2).

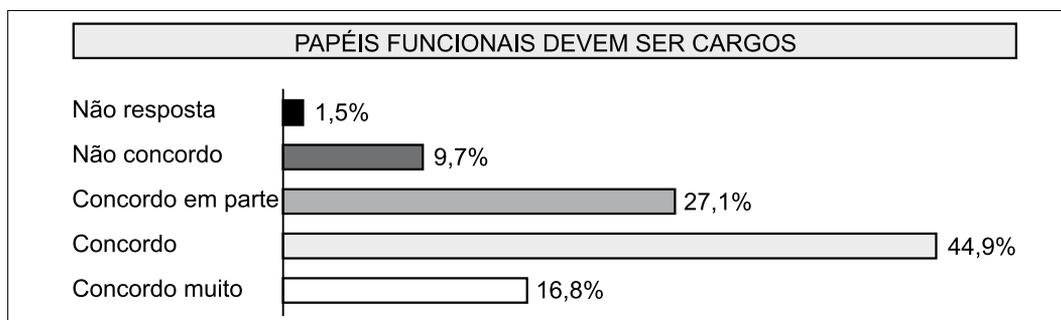


Gráfico 2: Papéis Traduzidos em Cargos Funcionais.

Fonte: Análise de Dados.

No que se refere ao desempenho, 48% dos respondentes acreditam que a avaliação do desempenho passado é a melhor alternativa, mas 14,1% declararam-se favoráveis à aquisição de competências e avaliação de potencial. Além destes, 36,9% estão em dúvida quanto à melhor alternativa de avaliação. Registra-se que 42,9% dos pesquisados possuem mais de 22 anos de contribuição para a Previdência, ou seja, são pessoas que já trilharam boa parte da vida profissional. Tais pessoas continuam em processo de desenvolvimento e tem potencial a ser explorado agora na maturidade. São indivíduos que valorizam a contribuição passada em termos concretos de desempenho, pois ela é fruto da sua história de vida, onde se supõe esteve em permanente processo de aprendizagem, que fez dele uma pessoa de melhores recursos profissionais, refletiu nos resultados da organização e deve ser considerada (gráfico 3).

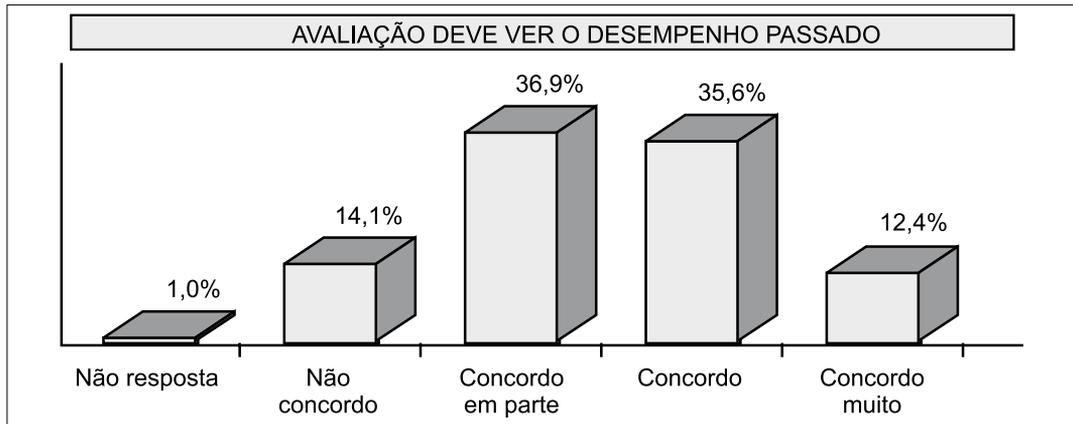


Gráfico 3: Empregados com Função Gerencial.

Fonte: Análise de Dados.

Quanto à carreira profissional, 48% dos empregados preferem definição prévia, 17% concordam com o modelo de Gestão por Competências e 34% ainda estão em dúvida. Vale ressaltar que o Contrato Formal e, principalmente, o *Contrato Psicológico* estabelecido entre patrão e empregado ao longo de 30 anos, teve como premissa fundamental as carreiras definidas previamente, promoções automáticas por Tempo de Serviço, intercaladas por promoções por mérito. Este fator mostra-se elemento subjacente de comprometimento irrestrito do empregado com a empresa. A experiência e a literatura mostram que à quebra de elementos fundamentais do *Contrato Psicológico* com o empregado, sobrevem queda do compromisso «afetivo» e perda no médio e longo prazo do «sentimento de pertencer», e baixa de resultados organizacionais. Algumas empresas tentam obter o compromisso pelo medo, ameaça e substituição de empregados. Tal estratégia, porém, não se sustenta pois o funcionário constrangido não gera resultados qualitativos, e os novos tendem a outro tipo de compromisso, e permanecerão onde houver mais vantagens imediatas (gráfico 4).

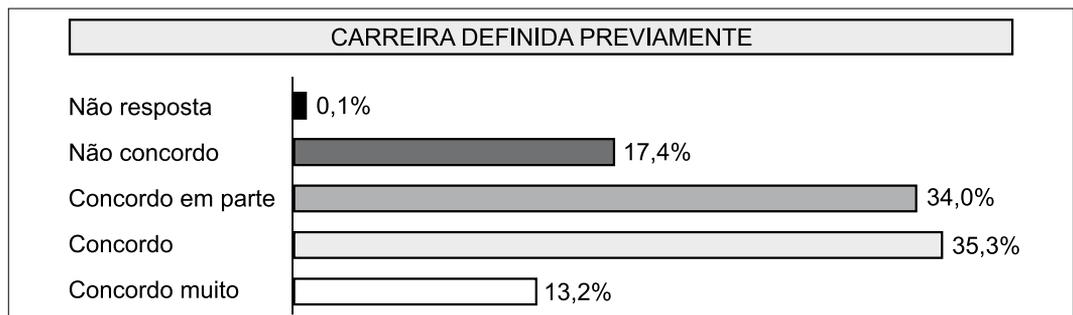


Gráfico 4: Carreira Definida Previamente.

Fonte: Análise de Dados.

No aspecto do Treinamento e Desenvolvimento do Funcionário, 64,4% dos respondentes consideraram que o T&D deve ser orientado no sentido de aumentar o conhecimento especializado do funcionário. Em outro pólo, 9,1% manifestaram-se de acordo com o modelo voltado à melhoria do Perfil de Competência Profissional. No mesmo aspecto 25,8% mostram-se divididos quanto ao foco do Treinamento (gráfico 5). O Desenvolvimento de Perfis de Competência Profissional implica na adoção de uma política de T&D focada no Desenvolvimento de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, em sintonia com a Competência Essencial da Empresa, e aspectos mais genéricos e comportamentais do exercício profissional que flexibilizem a mobilidade do empregado dentro das necessidades organizacionais.

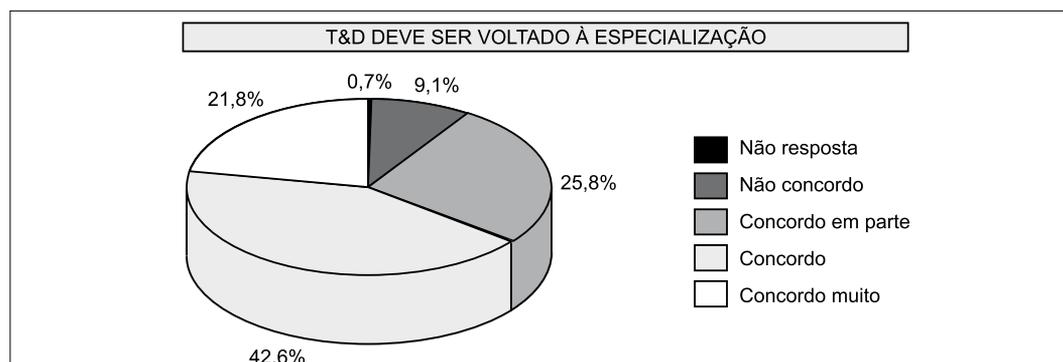


Gráfico 5: Treinamento Focado na Especialização x Competências.

Fonte: Análise de Dados.

No aspecto da contribuição do empregado, a maioria dos respondentes (51%) declarou-se favorável à contribuição coletiva e não apenas ao valor agregado individual do empregado, e apenas 14,9% sinaliza para a contribuição individual – premissa da Gestão por Competência. Cerca de um terço dos respondentes mostrou-se hesitante quanto a uma posição mais definida (tabela 2).

Tabela 2: Valorização da Contribuição Coletiva.

PCS VALORIZAR MAIS CONTRIBUIÇÃO COLETIVA	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	4	0,6%
Não concordo	102	14,9%
Concordo em parte	228	33,4%
Concordo	241	35,3%
Concordo muito	108	15,8%
TOTAL OBS.	683	100%

Média = 2,52 Desvio-padrão = 0,93

Fonte: Análise de Dados.

A maioria (54,3%) mostrou-se a favor de promoções automáticas e progressivas, por mérito e Tempo de Serviço. Além desses, 16% prefere a progressão por Aquisição de Competências e 29% hesitaram e talvez aguardem o novo PCCS para decidir (gráfico 6).

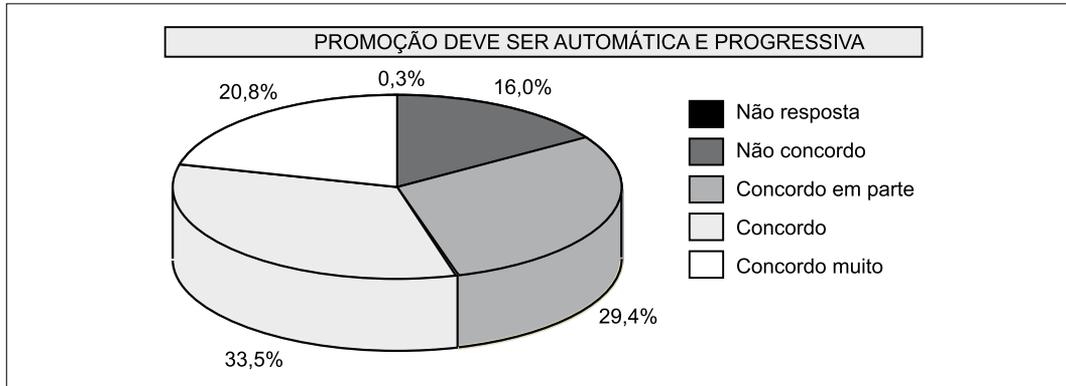


Gráfico 6: Promoção na Carreira.

Fonte: Análise de Dados

Quanto à estrutura de cargos e salários, a maioria dos respondentes (52,7%) prefere o sistema de salários fixos para os cargos, com a possibilidade de um adicional por uma função comissionada, que é o modelo tradicional da empresa, o qual separa o cargo da função. Por outro lado, 13% querem a estrutura proposta, a qual unifica os papéis em apenas 3 possibilidades de carreira: gestão, técnica e apoio. Um ponto a ressaltar é a quantidade de respondentes (32,7%) em dúvida, que corresponde a mais de um terço do contingente e assim, pode estar refletida a falta de informações concretas da influência dos novos salários em suas vidas para tomada de um posicionamento (gráfico 7).

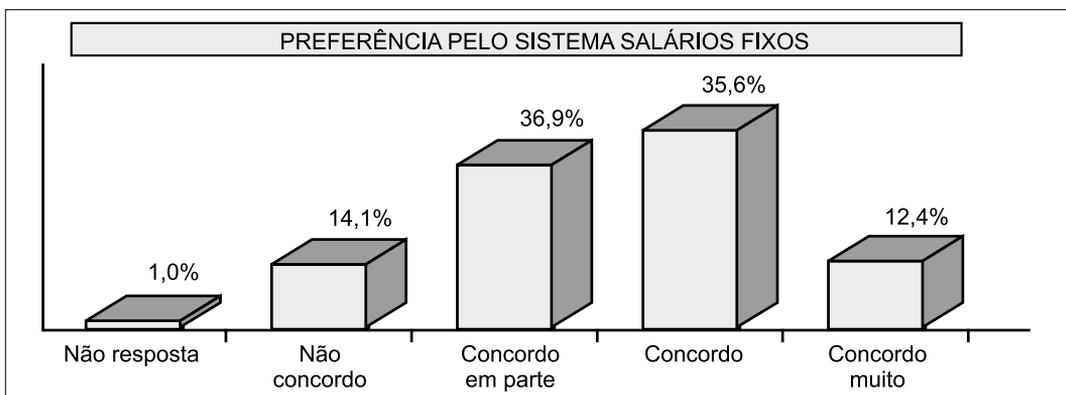


Gráfico 7: Preferência pelo Sistema de Salários Fixos.

Fonte: Análise de Dados.

A percepção da maioria (79,2%) quanto aos benefícios é a de que estes devem ser democratizados para todos e negociados coletivamente. Em contraponto, apenas 5,1% dos empregados aceitam a negociação individual com aqueles que possuem as competências necessárias para a empresa e 14,1% dos respondentes mostrou-se em dúvida. Um ponto a ponderar é que, nos novos modelos de Gestão por Competências, muitas vezes, os benefícios são negociados individualmente resguardando interesses da empresa de captar, reter e manter os empregados que lhe interessam. No presente estudo, o sindicato se antecipou e consultou os empregados, cuja maioria manifestou-se contrária a negociações de benefícios individuais, preferindo as negociações coletivas por entidades de classe (gráfico 8).

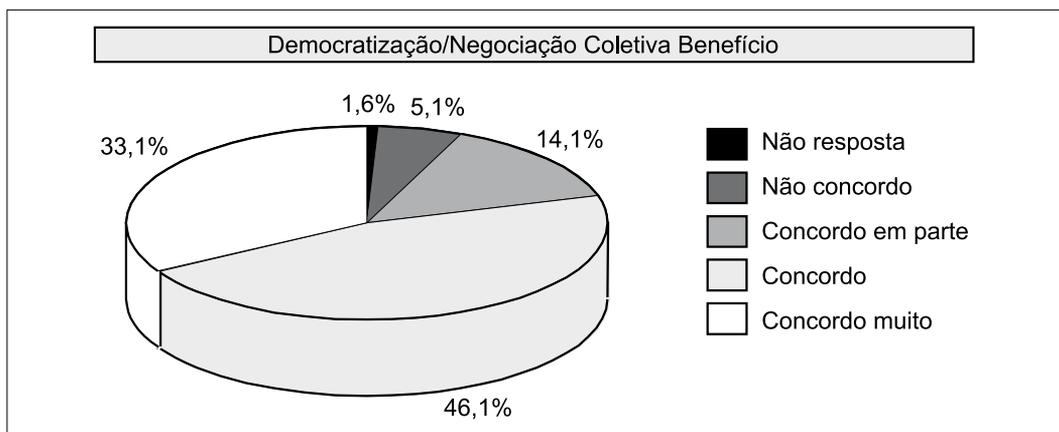


Gráfico 8: Negociação de Benefícios Coletiva x Individual.

Fonte: Análise de Dados.

Outro aspecto avaliado contemplou a quebra do sentimento de classe, que acontece quando os empregados se tornam individualistas, competindo entre si. Nesse ponto, a grande maioria dos respondentes (77,7%) percebe que a perda do sentimento de classe prejudica os resultados da empresa, e no médio e longo prazo afeta de forma negativa os resultados de trabalho. Aqui evidencia-se o sentimento de “pertencer à empresa” como um conjunto, que é reconhecido e valorizado, e um significado especial para os trabalhadores que entendem que ao produzirem juntos, sem a competição entre si, produzem melhor (gráfico 9).

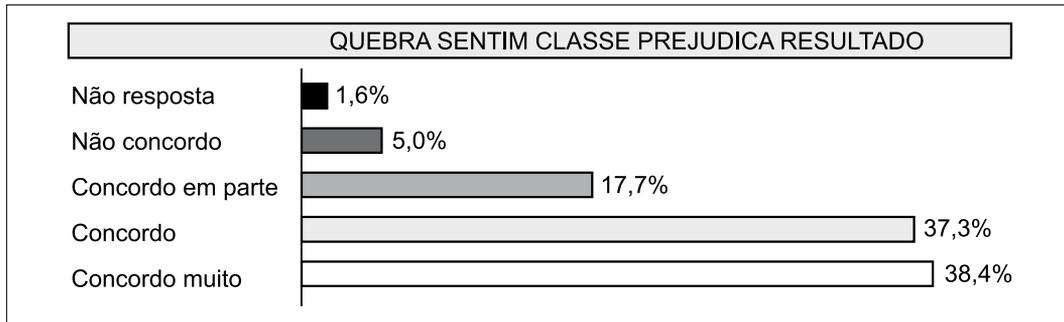


Gráfico 9: Quebra de Sentimento de Classe x Resultados.

Fonte: Análise de Dados.

A verificação da receptividade do novo modelo e do respectivo Plano de Cargos e Salários associado revelou um baixo percentual dos que percebem o plano como algo favorável (15,4%) e, assim mesmo, destes, apenas 3,2% declararam plena concordância. Além disso, cerca de um terço dos respondentes posicionou-se desfavoravelmente. A maioria (52,1%) apontou estar em dúvida, manifestando acordo em parte quanto ao novo Plano de Carreiras que está sendo proposto e construído pela empresa (tabela 3).

Tabela 3: Posição a Favor do Modelo de Gestão e PCS.

FAVORÁVEL AO NOVO PCS	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	16	2,3%
Não concordo	206	30,2%
Concordo em parte	356	52,1%
Concordo	83	12,2%
Concordo muito	22	3,2%
TOTAL OBS.	683	100%

Média = 1,88 Desvio-padrão = 0,74

Fonte: Análise de Dados.

Apenas 15,7% já tomaram uma posição clara para adesão ao plano. Os que são favoráveis são aqueles que possuem entre 12 e 22 anos de INSS e que ganham menos de R\$2.000,00, seguidos dos que ganham mais de R\$3.000,00. Considerando os cargos, o maior número de adesão ao plano está entre os Eletricitários com a escolaridade de Nível Médio.

Favorável PCCS	Cargo	Tempo de serviço anos	Salário bruto RS\$	Idade anos	Escolaridade nível	Sexo
Não resposta (16)	AgAdm(31,3%) Eletric(31,3%) Eletrotec(18,8%)	12a22(62,5%) +de22 (37,5%)	1.001a 2.000(50%) + de 3.000(31,3%)	35a45 (65%) 45a50(31,2%)	Médio(31,3%) Méd (25,0%) Super(12,5%)	M (81,3%)
Não concordo (206)	Eletric(46,6%) Eletrotec(19,4%) AgAdm(18,9%)	+de22(42,7%) 12a22(42,2%)	1.001a2.000(45,1%) 2.001a3.000(24,3%) + de 3.000(21,8%)	35a45(43,2%) 45a50(31,1%)	Médio(35,0%) Super(22,3%) Méd (20,9%)	M (83,5%)
Concordo em parte (356)	Eletric(41,0%) AgAdm (17,4%) Eletrotec(16,9%)	12a22(47,2%) +de22(31,2%)	1.001a2.000(46,9%) 2.001a3.000(25,6%)	35a45(50,8%) 45a50(24,7%)	Médi (34,3%) Super(28,9%) Méd (20,2%)	M (83,1%)
Concordo (83)	Eletric(36,1%) Engenh(24,1%)	12a22(30,1%) +de22(28,9%) Até 7(27,7%)	1.001a2.000(42,2%) 2.001a3.000(24,1%) + de 3.000(24,1%)	35a45(36,1%) 25a35(28,9%) 45a50(21,7%)	Médio(30,1%) Super(24,1%) Pósgr (21,7%)	M (78,3%)
Concordo muito (22)	Eletric(45,5%) Eletrotec(18,2%) AgAdm(13,6%)	12a22(50,0%)	1.001a2.000(40,9%) 2.001a3.000(27,3%)	35a45(45,5%) 45a50(22,7%) 25a35(13,6%)	Médio(31,8%) Super(22,7%) Básic (13,6%)	M (86,4%)
Conjunto (683)	Eletric(287) AgAdm(120) Eletrotec(115)	12 a 22 (301) + de 22 (232) Até 7 (87)	1.001a2.000(312) 2.001a3.000(170) + de 3.000(139)	35 a 45 (320) 45 a 50 (180) 25 a 35 (96)	Médio(231) Super(176) Médtec(134)	M (81,3%)

Quadro 3: Empregados com Função Gerencial.

Fonte: Análise de Dados com *sphinx*.

É possível apontar que o ponto crítico de não aceitação do plano se refere à falta de definição prévia da carreira materializada nas promoções e à não consideração explícita do Tempo de Serviço (gráfico 10).

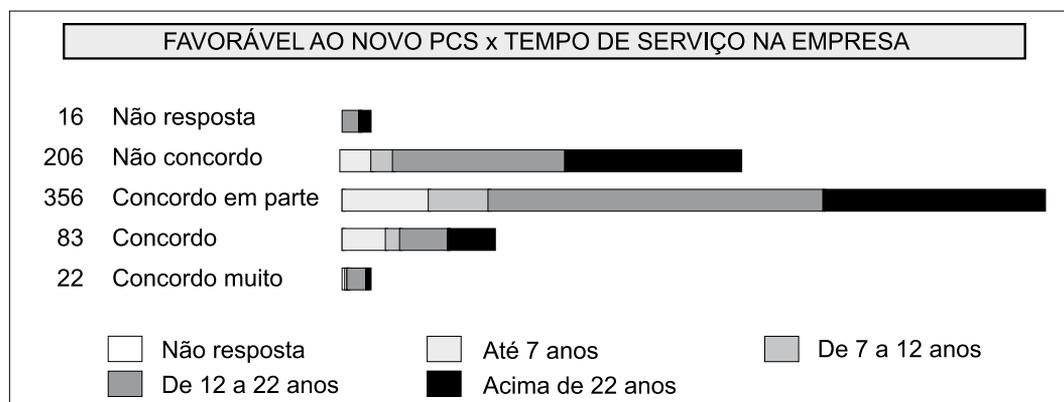


Gráfico 10: Posição Pró PCCS x Tempo de Serviço.

Fonte: Análise de Dados.

De todo modo, os resultados sinalizam uma possibilidade de abertura dos empregados para o novo plano, na medida em que a empresa resolver negociar os

pontos críticos e construir um plano que respeite à Cultura Organizacional, flexibilizando os aspectos que valorizem efetivamente o empregado como indivíduo, profissional e como competência individual sintonizada com as competências organizacionais essenciais da companhia. Fica aqui evidenciada a consciência do trabalhador acerca da sua própria vulnerabilidade e em outro ângulo a empresa, com o controle da situação.

6 CONCLUSÃO

O estudo analisou as diretrizes orientadoras da concepção do modelo de Gestão por Competências, adotado em uma grande empresa concessionária de serviços em Fortaleza, a partir da percepção dos seus empregados. A pesquisa analisou ainda o perfil dos empregados da companhia, a aceitação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS – definido pelo novo modelo de Gestão de Competências. O perfil de empregados predominante é de homens, com Formação Técnica, lotados nos setores que tratam do principal negócio da empresa e do suporte operacional. Prevalece a faixa etária de 35 a 45 anos e mais de 12 anos de empresa, sendo que grande parte alcança 22 anos de serviço. Essas pessoas são expressão da competência da empresa e pretendem que sua contribuição seja vista no aspecto coletivo. Desejam ser reconhecidas pelo cargo que ocupam, com carreira previamente definida e promoção que valorize o Tempo de Serviço dedicado à companhia.

Os empregados vislumbram perspectiva de inserção nas novas Políticas de Gestão de Pessoas sinalizadas no novo PCCS, alguma disposição individual para desenvolver competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e agregar valor à Missão, ao Negócio, à Visão de futuro e às Estratégias da empresa. Entretanto, a adesão mostra-se associada à consideração do Tempo de Serviço, e que as carreiras possuam mecanismos de valorização e progressão concreta e previsível, que possam dar segurança aos trabalhadores para que não fiquem reféns de decisões da cúpula da empresa, mesmo quando estiverem agregando valor, aumentando o lucro e garantido a imagem e sustentabilidade da organização.

Considerando que a Empresa possui mais de 30 anos de existência e que é composta de pessoas que têm a sua vida pessoal e profissional profundamente relacionadas à sua criação, consolidação e expansão, ou seja, pessoas que criaram um Cultura Organizacional com forte identidade dentro dos parâmetros da empresa clássica, verifica-se que a mudança na Política de Gestão de Pessoas, a partir do modelo de Gestão de Competências, consolidada na implantação de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários, não é uma tarefa fácil. Tais mudanças, para serem realizadas com sustentabilidade, carecem do comprometimento das pessoas com relação aos resultados, e não podem quebrar pilares importantes da identidade organizacional que

é o «sentimento de pertencer», chave do contrato psicológico dos empregados com a empresa. Este «sentimento de pertencer» e ter orgulho da empresa, originário de políticas de valorização de pessoas ao longo da existência da organização, e expresso em Pesquisas de Clima Organizacional realizada pela própria organização, *não é um sentimento datado*, mas construído ao longo da história da vida organizacional e profissional que tornou a empresa uma referência na sociedade.

Os Limites da Pesquisa referem-se ao fato de que embora os dados revelem a percepção dos empregados sobre o novo modelo gerencial implantado pela empresa, não foi verificada a posição da cúpula empresarial. Recomenda-se a disseminação entre as diversas entidades que representam os empregados da postura adotada pela entidade promotora da presente pesquisa que se utilizou de conceitos e ferramentas científicas ofertadas pela Ciência da Administração para fundamentar sua atuação como órgão que defende os interesses da classe que representa.

COMPETENCIES MANAGEMENT: HOW THE EMPLOYEES NOTICE THIS MANAGEMENT'S MODEL?

Abstract

The study analyses the policies that guide the conception of the Competencies Management model, adopted in a big service dealer company in Fortaleza, from the employees' perception. The research analyses also the company's employees' profile, the level of satisfaction with the performance's analyses created by the new model, and the existence of the connection between this profile's elements and the perception. It was done a descriptive and quantitative analyses, according to Brito's model (2005), in a universe of 1.319 employees, in may, 2005, consulted by a survey, with 683 respondents. The results revealed the basis' preference for the Traditional Management model and also that the perception declared by the employees makes evident an opening to the new Politics of People Management signaled in the new PCCS, that means availability of each worker, individually, to develop competencies and to add value to the company's Mission, Business, Future Vision and Strategies. However, the adhesion appears associated to the consideration of Time of Service and to mechanisms of value increase and real and predictable career progression that can give security to the worker.

Keywords: Competencies Management. Career Progression. Employees Profile

REFERÊNCIAS

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber.** UFC: Fortaleza, 2005.

DUTRA, Joel de Souza (Org.). **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza. **Gestão estratégica do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e crise do capitalismo real.** São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **Neoliberalismo, qualidade total e educação.** Petrópolis. RJ: Vozes, 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.** São Paulo: Campus, 1995.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo de competências. In: HIRATA, Helena. **Novas tecnologias, trabalho e educação.** Petrópolis. RJ: Vozes, 1994.

MACEDO, Lino de. Situação problema: forma e recurso de avaliação, desenvolvimento de competências e aprendizagem escolar. In: PERRENOUD, Philippe et al. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação.** Porto Alegre: Artmed, 2002

MACHADO, Nilson José. Sobre a idéia de competência. In: PERRENOUD, Philippe et al. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, Philippe et al.. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: Autonomia ou Adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

WOOD JR., Tomaz; PICARELLI Filho, Vicente. **Remuneração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR., Tomaz. **Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. Paulo: Atlas, 1997.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.