



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**CRENÇAS DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA
FEDERAL EM RELAÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

EMANUELLA MELINA DA SILVA NICOLAZZI

**FLORIANÓPOLIS
2012**

EMANUELLA MELINA DA SILVA NICOLAZZI

**CRENÇAS DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA
FEDERAL EM RELAÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Dissertação apresentada como
requisito à obtenção do grau de Mestre
em Psicologia, Programa de Pós-
Graduação em Psicologia, Centro de
Filosofia e Ciências
Humanas da Universidade Federal de
Santa Catarina.
Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva.

**FLORIANÓPOLIS
2012**

*À Deus, pela fé que sempre me
movimentou.
Aos meus pais queridos, Edson e
Fátima, e ao meu esposo Rafael.*

AGRADECIMENTOS

Muitos contribuíram para a realização desse sonho, e complexa é a tarefa de registrar aqui todo o meu carinho e agradecimento àqueles que fizeram parte disso. Buscarei registrar aqui, nobres agradecimentos e o significado que cada um de vocês tem para mim.

Inicialmente agradeço à instituição de ensino superior SAPERE, à equipe da Divisão de Capacitação responsável pela implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, e principalmente à chefia da divisão, pela disponibilidade e confiança neste trabalho. Em especial também ao Senac/SC, na figura de **Max Roque Kinceski**, por acreditar e investir no meu crescimento profissional, me disponibilizou duas horas por semana, durante dois anos, para que eu estudasse e conquistasse o sonho de realizar mestrado.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Psicologia, **José Carlos Zanelli**, **Narbal Silva** e **Suzana R. Tolfo**, pelos momentos que vocês me proporcionaram de aprendizagens, interações, compartilhamento e segurança para produzir conhecimento. Agradeço a vocês por tornar cada salto de aprendizagem uma experiência maravilhosa, como “borboletas no estômago”.

Agradeço aos professores que compõem a minha banca e que gentilmente aceitaram fazer parte do mesmo e em contribuir para meu crescimento científico e pessoal. Professora Doutora **Andréa Valéria Steil**, Professora Doutora **Suzana R. Tolfo** e Professor Doutor **Tomás de Aquino Guimarães**.

Ao **Narbal**, meu orientador, que acreditou em mim para me guiar neste “mundo” que era novo, mas que ao mesmo tempo, me deixou “livre” para descobrir meu próprio potencial e “meu estilo” de produzir conhecimento. Obrigada pela valorização de cada parágrafo que produzi e pela sabedoria com que me conduziu a perceber que as palavras “são asas para a ideia decolar”! Registro aqui, minha admiração pelo profissional que você é, e tenho certeza, que foi gratificante trabalhar ao seu lado. Agradeço de coração o carinho e tranquilidade com que me orientou e com que transmitiu sua grandeza de conhecimentos!

Aos colegas que estiveram comigo ao longo do mestrado, em especial a **Débora**, minha colega de orientação, que compartilhou comigo as angústias e as alegrias da construção de nossos projetos, a satisfação de encontrar artigos e livros que nos mostravam caminhos possíveis de seguir e continuar a nossa pesquisa.

Josi, simplesmente amiga, e ponto! Porque “*o rio sempre chega ao mar*”.

À **Mônica**, por me proporcionar “ressignificar o mundo lá fora”.

Ao meu grupo especial: Eleuza, João, Pedro e Lu! Adoro vocês!!

Aos meus pais queridos, **Fátima** e **Edson**, por me ensinarem que “tudo é possível para aqueles que acreditam”! Meu eterno amor a vocês! Mãe, obrigada por ser exemplo de mulher e Pai, obrigada por me ensinar a ser forte, e ao mesmo tempo sensível, alegre e carinhoso! Aos meus irmãos **Ricardo** e **Camila**, por estarem comigo sempre!

Rafa, e a você meu amor, que esteve ao meu lado em toda essa jornada, que me compreendeu e me acolheu nos momentos de angústia e me encorajou a vencer os obstáculos e não desistir jamais! Obrigada pela paciência, pela companhia ao me esperar terminar os trabalhos, ficando você com seu notebook ao meu lado. Obrigada por assistir meus ensaios de qualificação, por ler os primeiros parágrafos produzidos e pelas brincadeiras e descontração nos momentos que às vezes era bom dar uma parada! Enfim, se me senti capaz de chegar até aqui, é porque você estava ao meu lado!

*“Palavras são asas para fazer as ideias decolar
Palavras são raios que fazem o sentimento brilhar
Palavras são pontes que ligam coração com coração
Palavras são legados que deixamos ao partir
Palavras são roupas para o nosso pensamento vestir
Palavras são o bálsamo que nossas mágoas possam sanar
Palavras são atalhos entre o que foi e o que virá.”*
(Mohnbir Sawhney)

RESUMO

A mudança da gestão de pessoas pode ser entendida como um aspecto da realidade da organização, na qual os trabalhadores possuem crenças em relação à mesma, e essas podem por sua vez, influenciar seus próprios comportamentos. Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho é identificar crenças de servidores técnicos administrativos de uma universidade pública em relação à implementação da gestão de pessoas por competências. A pesquisa foi realizada com 16 servidores técnico-administrativos educacionais de uma instituição de ensino superior federal, participantes de curso de sensibilização sobre gestão de pessoas por competências. O delineamento da pesquisa foi do tipo estudo de caso. O instrumento de coleta de dados consistiu na elaboração de um roteiro de entrevista semi-estruturado. Para a análise dos dados, todas as entrevistas foram analisadas, e seus principais trechos foram agrupados em categorias, criadas com base nas respostas dos sujeitos e interpretadas com base no referencial teórico adotado. Os principais resultados demonstraram que as crenças dos participantes em grande parte foram positivas em relação à implementação do novo modelo de gestão de pessoas. A aprendizagem de crenças favoráveis em relação ao modelo parece oriunda da maneira positiva com que o curso foi ministrado pelos professores. As principais crenças existentes em relação à implementação da gestão de pessoas por competências são as que seguem: promoção de capacitação para o desenvolvimento de CHAs, valorização dos servidores, melhoria do desempenho dos servidores e a realocação de pessoas de acordo com suas competências. Como sugestão de investigações futuras, reproduzir um estudo com servidores que não participaram da sensibilização realizada em forma de curso, parece ser uma proposta de estudo futuro para ampliação da compreensão do fenômeno de formação e aprendizagem de crenças, além de verificar a influência da sensibilização no repertório cognitivo dos servidores.

Palavras-chave: crenças, gestão de pessoas por competências e mudança organizacional.

ABSTRACT

The change of people management can be understood as an aspect of the reality of the organization, in which workers have the same beliefs about, and these can in turn influence their own behavior. Given this context, the objective of this study is to identify beliefs server administrative of a public university in relation to the implementation of competency-based management. The survey was conducted with 16 technical and administrative servers of an educational institution of higher education federal that attended the course of competency-based management. The research design was a case study. The data collection instrument consisted in semi-structured interviews. For data analysis, all interviews were analyzed, and its main parts were grouped into categories created based on the responses of the subjects and interpreted based on the adopted methodology. The main results showed that the beliefs of the participants were largely positive about the implementation of the new personnel management. Learning favorable beliefs about the model seems coming from the positive way in which the course was taught in class. The main beliefs about the implementation of competency-based management are as follows: promotion of training for the development of knowledge, skills and attitude, recovery of servers, improving server performance and the relocation of people according to their competences. As a suggestion for future research, a study of play servers that do not participate in the awareness held in the form of course seems to be a proposal for a future study to expand the understanding of the phenomenon of training and learning beliefs and to check the influence of awareness on cognitive repertoire of the servers.

Keywords: beliefs, competency-based management, organizational change.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Construção da Amostra.....	101
Tabela 2 – Escolha dos participantes.....	102
Tabela 3 – Reestruturação da amostra.....	103
Tabela 4 - Percentual de Servidor técnico-administrativo em educação das IFES, em relação às funções de confiança.....	107
Tabela 5 - Distribuição dos sujeitos por quantidade e percentagem quanto à função de chefia.....	108
Tabela 6 - Distribuição dos sujeitos por quantidade de homens e mulheres em relação ao exercício da chefia.....	108
Tabela 7 - Percentual masculino e feminino com chefia.....	109
Tabela 8 - Distribuição dos sujeitos por quantidade e percentagem quanto ao tipo de cargo.....	109
Tabela 9 - Distribuição dos sujeitos por quantidade e percentagem quanto ao nível de escolaridade do cargo.....	110
Tabela 10 - Motivação para fazer o Curso de Gestão por Competências.....	116
Tabela 11 - Crença sobre a motivação da Divisão de Capacitação oferecer o Curso de Gestão por Competências.....	121
Tabela 12 – Crenças com o objeto: Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública.....	123
Tabela 13 - Crenças com o objeto: realização de curso.....	123
Tabela 14- Relação entre Motivação dos Servidores para realizar o curso e a crença sobre a motivação da Divisão de Capacitação oferecer o Curso de Gestão por Competências.....	128
Tabela 15 - Crenças sobre competências.....	132
Tabela 16 - Crenças sobre Gestão de Pessoas por Competências.....	134
Tabela 17 - Crenças sobre as etapas da implementação da GPC. Continua.....	137
Tabela 18 - Crenças sobre a implementação da GPC na SAPERE.....	143
Tabela 19 - Perspectivas positivas e negativas em relação à competência.....	150
Tabela 20 - Perspectivas positivas e negativas em relação à gestão de pessoas por competências.....	150

Tabela 21 - Perspectivas positivas e negativas em relação à mudança do modelo	151
Tabela 22 - Crenças em relação à influência da GPC no desempenho dos servidores.	156
Tabela 23 - Crenças em relação à influência da GPC na aprendizagem	159
Tabela 24 - Crenças em relação a influencia da GPC no processo seletivo da SAPERE. Continua.	161
Tabela 25 - Crenças em relação à influência da GPC no Planejamento Estratégico – P.E da SAPERE.	166
Tabela 26 - Crenças em relação à implantação ou não do modelo	185
Tabela 27 - Crenças das ações que fariam caso implementassem o modelo de estão de pessoas por competências.....	189
Tabela 28 - Crenças positivas sobre as facilidades que a SAPERE teria para implementar a GPC.....	191

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1– Modelo de crenças periférico-centrais.....	35
FIGURA 2 - Modelo de Ação Racional.....	40
FIGURA 3 – Interdependência das competências organizacionais, coletivas e individuais.....	54
FIGURA 4 – Processo de Gestão por Competências.....	63
FIGURA 5 – Quadro conceitual do processo de resistência.....	86
FIGURA 6 – Modelo de Resistência Individual à Mudança.....	87
FIGURA 7 – Organograma da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social – PRDHS: representação hierárquica da Divisão de Capacitação e Afastamento para a Formação – DECAF.....	97
FIGURA 8 – Distribuição dos participantes conforme sexo.....	105
FIGURA 9 – Distribuição dos participantes conforme tempo de serviço.....	105
FIGURA 10 – Distribuição dos sujeitos conforme função de chefia.....	107

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Traços indesejáveis do administrador público brasileiro	71
--	----

SUMÁRIO

1. CRENÇAS EM RELAÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	27
1.1 O QUE SÃO CRENÇAS?	32
1.1.1 Tipos de crenças	34
1.1.2 Crenças como elemento da atitude	38
1.2 DIFERENTES CONCEPÇÕES REFERENTES AO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	42
1.2.1 Competências Individuais	45
1.2.2 Competências Coletivas	51
1.2.3 Competências Organizacionais	52
1.3 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	55
1.4 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	59
1.4.1 Cultura da Administração Pública	67
1.4.2 A gestão de pessoas por competências no setor público	72
1.4.3 Gestão de Pessoas por Competências no setor público e os subsistemas de Recursos Humanos	75
1.4.3.1 Recrutamento e seleção	75
1.4.3.2 Carreiras e cargos	77
1.4.3.3 Ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E	80
1.4.3.4 Avaliação de desempenho	80
1.5 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS COMO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	83
2.MÉTODO	93
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	93
2.1.1 Escolha e seleção da organização	96
2.1.2 Caracterização da divisão responsável pela implementação da Gestão de Pessoas por Competências	96
2.1.3 Caracterização do curso de capacitação “Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: Uma Introdução”, oferecido como estratégia de sensibilização	98
2.2 PARTICIPANTES	99
2.2.1 Escolha dos participantes	100
2.2.2 Caracterização da Amostra	100
2.2.3 Contato com os participantes	104
2.2.4 Caracterização dos participantes	104
2.3 FONTES DE INFORMAÇÃO	110
2.3.1 Entrevistas	110

2.3.2 Documentos	111
2.3.3 Elaboração dos instrumentos de coleta de dados	112
2.3.4 Teste dos instrumentos de coleta de dados	112
2.4 SITUAÇÃO E AMBIENTE PARA COLETA DAS INFORMAÇÕES	113
2.5 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS	113
2.6 PROCEDIMENTOS	114
2.6.1 Coleta e Registro dos Dados	114
2.6.2 Análise, descrição e Interpretação dos conteúdos	114
3. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	115
3.1 Motivações de servidores técnico-administrativos educacionais para fazer o curso Gestão por Competências	115
3.2 Crenças sobre a motivação da Divisão de Capacitação em oferecer o Curso de Gestão por Competências.	120
3.2.1 Relação entre Motivação dos Servidores para realizar o curso e a crença sobre a motivação da Divisão de Capacitação em oferecer o Curso de Gestão por Competências	126
3.2.2 Crenças explicitadas pelos servidores em relação ao conceito de competências	129
3.2.3 Crenças sobre Gestão de Pessoas por Competências	134
3.2.4 Crenças sobre as etapas da implementação da Gestão de Pessoas por Competências	136
3.2.5 Crenças sobre a implementação da Gestão de Pessoas por Competências na SAPERE	142
3.2.6 Sentimentos explicitados pelos participantes em relação a palavras chaves: competências, gestão por competências e mudança de modelo de gestão	149
3.2.7 Crenças em relação à influência da GPC no desempenho dos servidores	151
3.2.8 Crenças em relação à influência da GPC na aprendizagem dos servidores	158
3.2.9 Crenças em relação à influência da GPC no processo seletivo dos servidores	160
3.2.10 Crenças em relação à influência da GPC no Planejamento Estratégico - P.E.	164
3.2.11 Crenças em relação à influência da GPC na competitividade da SAPERE	168
3.2.12 Crenças em relação à influência da Gestão de Pessoas por Competências (GPC) na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores da SAPERE	173

3.2.13 Crenças em relação às vantagens que a Gestão de Pessoas por Competências trará para o próprio servidor.	177
3.2.14 Crenças em relação às desvantagens que a Gestão de Pessoas por Competências trará para o próprio servidor.	182
3.2.15 Crenças em relação à implantação ou não do modelo	185
3.2.16 Crenças das ações que fariam caso implementassem o modelo de estão de pessoas por competências	185
3.2.17 Crenças sobre as facilidades que a SAPERE encontrará para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências	191
3.2.18 Crenças sobre as dificuldades que a SAPERE encontrará para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências	195
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	199
APÊNDICES	219
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	220
APÊNDICE 2 – CARTÕES ENTREVISTA	223
ANEXOS.	225
ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.	226

1. CRENÇAS EM RELAÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Como os gestores orientam seus empregados para a implementação de uma gestão de pessoas por competências? Os gestores de organizações públicas, privadas e não-governamentais conhecem quais são as crenças dos trabalhadores a respeito das novas práticas de gestão de pessoas? O modelo de gestão de pessoas por competências é compatível com as características da administração pública? É no contexto atual das organizações que as mudanças organizacionais estão constantemente ocorrendo e resultam conseqüentemente em mudanças do comportamento dos sujeitos e nos padrões de trabalho. A implementação de gestão de pessoas por competências pode ser caracterizada como uma mudança no modo de gerir pessoas, a qual depende do que ocorre naquilo que as pessoas pensam e sentem (ZANELLI & SILVA, 2008) e que quando compartilhados, ou seja, quando divididos e discutidos com pessoas e grupos de referência (ROCKEACH, 1981), possibilita que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Neiva (2004) clarifica que a cognição dos indivíduos é significativa no processo de mudança das organizações, pois influencia na possibilidade de manifestação de comportamentos necessários para a ação de mudar. Uma das formas de manifestação da cognição humana é por meio das crenças, as quais representam segundo Rokeach (1981), verdades absolutas que os indivíduos possuem sobre aspectos da realidade a sua volta. A mudança de uma gestão de pessoas pode ser entendida como um aspecto da realidade da organização, na qual os trabalhadores possuem crenças em relação à mesma, e essas podem por sua vez, influenciar seus próprios comportamentos. Ao considerar os argumentos até aqui apresentados referentes às crenças e gestão de pessoas por competências, **o objetivo deste trabalho é identificar crenças de servidores técnicos- administrativos em educação de uma universidade pública federal em relação à implementação da gestão de pessoas por competências.**

Crenças representam convicções que os sujeitos possuem sobre a realidade. A partir de crenças, as pessoas fazem julgamentos, formam avaliações e tomam decisões em relação a aspectos à sua volta. Assim, as crenças podem facilitar ou dificultar a integração de novas informações sobre objetos da realidade, bem como gerar impacto no comportamento organizacional (WEISS, 2002). A relevância do fenômeno é evidenciada em estudo desenvolvido por Freitas e Borges-

Andrade (2004) a respeito da construção e validação de escala de crenças sobre o sistema treinamento, em que os autores depreendem que “é fundamental para as organizações desenvolver instrumentos que possibilitem identificar as crenças existentes sobre determinado fenômeno” (p. 481). Essa identificação de crenças, segundo os autores, é importante, pois, além de possibilitar conhecê-las, permite também que possam ser geridas mediante ações que visam mudança daquelas que são desfavoráveis e à manutenção das favoráveis. Diante desta reflexão, é possível entender que o comportamento dos sujeitos, o qual é orientado por crenças, constitui variável importante no processo de mudança da práxis de gestão de pessoas, visto que, segundo Zanelli e Silva (2008), mudar depende da interação entre os membros da organização.

A gestão de pessoas pode ser caracterizada por meio de diferentes modelos, sendo esses constituídos de acordo com fatores internos e externos à organização e que podem por sua vez, interferir nas relações humanas no âmbito de trabalho. O que diferencia um modelo do outro são, de acordo com Fischer (2002a), as características dos seus elementos constituintes, como princípios (padrões de comportamentos esperados), processos (cursos de ação para execução do trabalho), estruturas (forma pela qual as atividades são divididas, organizadas e coordenadas) e políticas de recursos humanos (maneira que as decisões e os comportamentos são conduzidos). A gestão de pessoas pode então ser definida como uma orientação e direcionamento de comportamentos e interações humanas no ambiente organizacional (FISCHER, 2002a). A valorização e desenvolvimento de pessoas nas organizações constituem para Le Boterf (2003) variáveis estratégicas de desenvolvimento, e não apenas variáveis de ajuste aos processos de trabalho. O mesmo autor descreve ainda, que os investimentos materiais e a implementação de novas tecnologias e projetos em uma organização, devem ser precedidos pelo desenvolvimento de competências das pessoas.

O conceito de competência apesar da diversidade de entendimentos é usualmente associado à interação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa noção é compreendida por Le Boterf (2006) e acrescida do fator de mobilização, ou seja, “competência é sempre competência em ação” (p.49). De acordo com os trabalhos de Le Boterf (2002, 2003, 2006), a competência pode ser compreendida como saber lidar com imprevistos por meio da mobilização de recursos pessoais (conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, competências comportamentais) e recursos do seu meio (bases de dados, equipamentos, peritos ou colegas, suportes organizacionais, dentre outros), de modo a resultar em desempenhos e práticas profissionais

responsáveis, em que o sujeito além de ter uma ação bem-sucedida, é capaz de analisar e explicar o seu modo de fazer ou agir, de forma a aprender com as experiências. Nesse sentido, a gestão de pessoas por competências é um tipo de modelo de gestão, que visa orientar esforços para “planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (CARBONE, BRANDÃO, LEITE & VILHENA, 2006, p. 50). O modelo por competências pode ser compreendido, portanto, como um processo de conduzir os trabalhadores, de acordo com as estratégias da organização, para o alcance dos objetivos organizacionais por meio das competências individuais.

O conceito de competências é comumente abordado por autores em diversos artigos. Dessa forma, Dias, Becker, Dutra, Ruas e Ghedine (2008), com o objetivo de sistematizar e analisar as diferentes percepções e configurações a respeito do conceito de competências, realizaram pesquisa nos principais periódicos¹ da área de Administração e em Gestão de Recursos Humanos dos Anais da Enanpad e identificaram, no período de 2000 a 2004, o total de 51 artigos que tratavam direta ou indiretamente do conceito de competência. Os autores concluíram que este número de trabalhos representa o interesse dos pesquisadores em publicar sobre o assunto. Brandão (2007) realizou estudo com o objetivo de revisar criticamente as investigações empíricas realizadas no Brasil sobre competências no trabalho e de caracterizar a produção científica nacional em relação ao tema no período de 1996 a 2004. O autor concluiu que existe predominância de estudos que buscam identificar competências relevantes a determinados papéis ocupacionais, bem como àqueles que buscam examinar a contribuição de processos de aprendizagem para o desenvolvimento de competências. As revisões² de Brandão (2007) e de Dias *et al* (2008) não evidenciaram estudos sobre a gestão de pessoas por competências como um processo de mudança.

¹ Revista de Administração da USP, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Contemporânea, Organizações e Sociedade e nos anais do Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Estes veículos foram escolhidos por estarem entre os mais qualificados periódicos e congressos nacionais da área de administração no Brasil, de acordo com o critério de Classificação da CAPES.

² Não foram evidenciadas nas bases de dados pesquisadas estudos sobre análises de periódicos brasileiros em relação à abordagem de competências após o período de 2005. Base de dados pesquisada: *Scielo*, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Contemporânea, Revista do Serviço Público, Revista de Administração e Políticas Públicas, Revista de Administração Pública, no período de março - junho/2010.

Também nestes estudos não foram identificadas pesquisas sobre crenças de trabalhadores em organizações públicas, privadas e não-governamentais referentes à implementação da gestão de pessoas por competências.

A implementação da gestão de pessoas por competências pressupõe alterações na maneira como processos referente às pessoas são construídos e executados. Mudança organizacional pode ser considerada qualquer alteração que afete o comportamento dos indivíduos no trabalho e que gere reações positivas ou negativas para os resultados organizacionais (SOUZA, VASCONCELOS & BORGES-ANDRADE, 2009). A mudança organizacional é um evento psicológico complexo e que deve ser gerenciado (ELLIOTT, 1990, *apud* WOOD JR., 2002), uma vez que repercute na estrutura cognitiva e emocional das pessoas (ZANELLI & SILVA, 2008). Lines (2005) em um artigo com o objetivo de explicar porquê e como os indivíduos em uma organização reagem à mudança, descreve que é importante para os membros da área de Gestão de Pessoas compreenderem a estrutura e funcionamento do fenômeno psicológico da atitude em relação às mudanças organizacionais. Isto porque que as intervenções em gestão e pessoas devem ser caracterizadas como mudanças organizacionais planejadas, isto é, a mudança não deve ser repentina, mas sim, comunicada aos interessados e seguir um planejamento de modo a minimizar as reações negativas e maximizar os talentos e habilidades dos trabalhadores. Conseqüentemente, quando Lines (2005) relata a importância da compreensão da estrutura do fenômeno da atitude, a crença é entendida nesta pesquisa como elemento cognitivo que compõe a estrutura da atitude, o que reforça a importância de estudar as crenças de servidores técnico-administrativos em educação em relação à implementação da gestão de pessoas por competências.

A pesquisa realizada por Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009) com propósito de analisar a produção empírica no Brasil com foco nas percepções e crenças de membros das organizações sobre mudança organizacional, no período de 1996 a 2007, demonstrou que os artigos³ analisados apresentam relevância em compreender a relação entre mudança organizacional e algum aspecto individual (comportamentos, crenças, resistências, percepções). No entanto, em grande parte dos artigos a coleta de dados ocorreu depois que a mudança foi implementada, sendo sugerido pelos autores que a coleta de dados

³ Artigos publicados em periódicos com classificação A ou B, nacional ou internacional, conforme critérios CAPES.

também seja realizada antes da implementação da mudança. Os autores concluem que é necessário o desenvolvimento de estudos sobre crenças em relação às mudanças organizacionais e as conseqüências das mesmas.

Gestores que explicitam aos colaboradores os propósitos desejados com a mudança podem influenciar a construção de crenças em relação ao objeto da mudança. Em estudo empírico sobre atitudes frente à mudança em processos organizacionais, realizado por Vakola e Nikolaou (2005) com 292 trabalhadores de diversas organizações da Grécia, é demonstrado que 70% de todas as iniciativas para a mudança pesquisadas falharam. A razão principal apresentada pelos autores é a resistência para mudar, que está intrinsecamente relacionada a uma atitude ou disposição negativa. Um dos resultados demonstrados foi que os trabalhadores precisam sentir-se adequadamente treinados e informados, especialmente durante a mudança, uma vez que a informação reduz o medo e a incerteza, e, além disso, a resistência à mesma. Os autores sugerem que a mudança deve ser iniciada pela esfera cognitiva. Ao compreender que as crenças são elementos cognitivos da atitude e representam verdades absolutas que os sujeitos possuem em relação a objetos da realidade, o estudo de Vakola e Nikolaou (2005) demonstra que os trabalhadores possuíam crenças em relação à mudança organizacional proposta. No estudo, essas crenças estavam desalinhadas ao propósito da iniciativa de mudança, o que provocou atitudes negativas e a necessidade de informações que pudessem subsidiar a formação de crenças alinhadas aos objetivos da mudança. Ao entender que implementação de um novo modelo de gestão de pessoas é considerada uma mudança organizacional, Zarifian (2001) torna claro que a implementação da gestão de pessoas por competências exerce influências produtivas sobre as organizações e que a primeira etapa é deixar visível todas as implicações que poderão ser geradas. Possibilitar que as informações sobre o processo de mudança organizacional estejam disponíveis, se torna importante à medida que permite um alinhamento entre as crenças dos próprios sujeitos e as crenças que orientam a mudança.

No âmbito acadêmico e organizacional, o termo competência vem promovendo reflexões entre estudiosos, profissionais e interessados no tema. Nas organizações privadas, de terceiro setor e em especial nas organizações públicas brasileiras há um interesse sobre a temática, uma vez que a gestão por competências é apresentada como referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do

Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Segundo Guimarães (2000), o setor público busca acompanhar esse movimento ao adotar a gestão por competências como uma abordagem flexível e empreendedora, que permite aprimorar a qualidade dos serviços. Sob essa perspectiva, os gestores parecem buscar no desenvolvimento de competências a melhoria no desempenho dos processos, bem como o alcance de objetivos organizacionais. Ou seja, os esforços para planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) são para o desenvolvimento de competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. O atual interesse dos gestores públicos em implementar o modelo de gestão de pessoas por competências, bem como a importância do fenômeno de crenças no processo de mudança organizacional, confirma o objetivo deste trabalho, que é o de identificar as crenças de servidores técnico-administrativos em educação de uma universidade pública federal em relação à implementação da gestão de pessoas por competências.

1.1 O QUE SÃO CRENÇAS?

Crenças são elementos da cognição humana que implicam em modos de pensar, sentir e agir. É com base nessas crenças que o sujeito faz interpretações, julgamentos, forma avaliações e toma decisões que podem guiar seus pensamentos e comportamentos (BORG, 2001, ROKEACH, 1981). É o pensamento e a ação dos homens que faz com que a realidade seja construída e afirmada como real (BERGER & LUCKMANN, 1983, p.36). Nas organizações não é diferente, as realidades também são socialmente construídas. São as crenças que auxiliam os indivíduos no processo de dar sentido ao mundo e a estruturar a compreensão sobre os acontecimentos (BORG, 2001). O desenvolvimento da crença invariavelmente liga informações de um objeto a algum atributo. O objeto pode ser uma pessoa, um evento, uma situação, ou outro elemento da realidade. O atributo pode ser uma propriedade ou característica (FISHBEIN & AJZEN, 1975). As crenças significam que os trabalhadores possuem pensamentos que são como certezas sobre fatos, situações, pessoas ou demais elementos do contexto de trabalho (CHARRON, EVERS & FENNER, 1976; FESTINGER, 1975) e que podem de certa maneira, provocar sentimentos de intensidades variadas (ROKEACH, 1981), já que os que sentimentos são experimentados como meio de confirmar a validade das crenças

(FRIJDA, MANSTEAD & BEM, 2000). Além da influência que as crenças exercem sobre o pensar e sentir, em muitos momentos a decisão de se comportar de uma ou de outra maneira, pode ser explicada por meio das crenças da pessoa sobre seus próprios comportamentos (STECKER, FORTNEY, HAMILTON & AJZEN, 2007). Os processos cognitivos e emocionais envolvidos no fenômeno das crenças são sobrepostos de tal maneira que o pensamento racional muitas vezes não é suficiente para promover a ação, sendo os sentimentos responsáveis por induzir as pessoas a atuarem de uma determinada maneira. Apesar das crenças não serem diretamente observáveis, é pressuposto que as mesmas podem ser conhecidas a partir daquilo de que quem crê diz ou faz (ROKEACH, 1981).

Como fenômeno psicossocial, a crença é adquirida por meio da aprendizagem, ou seja, por meio de um “processo psicológico individual que provoca mudanças no comportamento do indivíduo” (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004, p. 238). A aprendizagem de crenças pode ocorrer a partir da observação direta, das informações indiretamente recebidas (ROKEACH, 1981) ou com base nos processos de inferência (FISHBEIN & AJZEN, 1975). A formação da crença invariavelmente liga informações de um objeto a algum atributo. O objeto pode ser uma pessoa, um evento, uma situação, ou outro elemento da realidade. O atributo pode ser um traço, propriedade, característica. A formação de crenças envolve, portanto, a ligação entre informações do mundo de um indivíduo, por exemplo, a crença de que “a Rússia é um estado totalitário” liga o objeto “Rússia” ao atributo “estado totalitário” (FISHBEIN & AJZEN, 1975). Tais informações chegam ao sujeito por meio de sua percepção e são selecionadas a partir de suas crenças, as quais funcionam metaforicamente como “filtros” que incorporaram ou não essas novas informações (BORG, 2001). De maneira consciente ou inconsciente essas informações se tornam crenças, com tendências de manterem congruência entre si, de modo a evitar possíveis dissonâncias cognitivas, ou seja, conflitos entre cognições ambivalentes (FESTINGER, 1975). Uma das conseqüências da dissonância, é que informações percebidas como não alinhadas com crenças já firmadas, podem gerar comportamentos de resistência. Segundo Festinger (1975), o comportamento que expressa resistência tem origem na tensão entre o que a pessoa crê a respeito de algo e o modo típico como é construída determinada realidade social. Nesta perspectiva, crenças constituem quaisquer proposições simples, conscientes ou inconscientes de uma pessoa (ROKEACH, 1981).

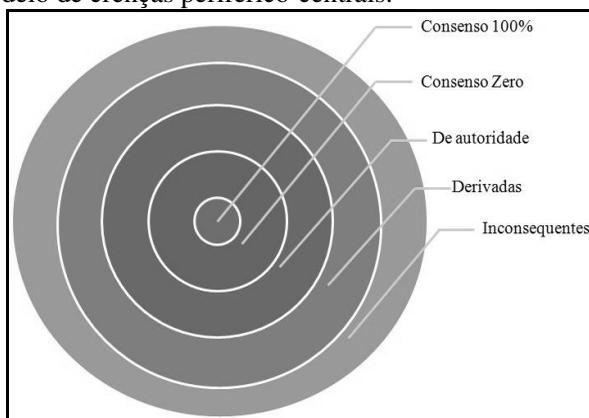
As diversas crenças que uma pessoa possui são chamadas de sistemas de crenças. De acordo com Rokeach (1981), um sistema de crenças, não possui uma organização lógica, mas sim psicológica. O autor compara a organização das crenças com a estrutura de um átomo, cujo núcleo agrega diversas crenças centrais e em torno dessas estariam crenças periféricas. Quanto mais central a crença, mais importante a função que desempenha na vida do indivíduo e por isso mais difícil é a sua mudança e maiores as repercussões nas demais crenças. O processo de mudar e de aprender novas crenças é clarificado por Pollock e Gillies (2000) quando descrevem que as crenças não são estáticas, pois com o passar do tempo novas informações são adquiridas e elas se alteram em função delas, sendo a revisão de crenças um processo de mudança decorrente de reflexões a partir de novas informações.

Ao levarmos em conta os propósitos do presente trabalho, que se refere a cognições que representam verdades absolutas sobre práticas de gestão de pessoas por meio de competências, crenças são entendidas como fenômenos psicossociais de natureza cognitiva e consciente (FESTINGER, 1975). E são representadas na mente das pessoas por meio de imagens ou palavras continuamente acompanhadas de sentimentos correlatos (STERNBERG, 2008).

1.1.1 Tipos de crenças

As crenças são classificadas por Rokeach (1981) segundo uma dimensão periférico-central, uma vez que, conforme já citado, quanto mais centrais as crenças mais resistentes à mudança, enquanto as periféricas seriam mais passíveis de tal mudança. As crenças mais centrais são aquelas aprendidas pelo encontro direto com o objeto da crença e reforçadas por pessoas e grupos em um consenso social. A lógica de funcionamento das crenças é classificada pelo autor em cinco tipos: Tipo A – Primitivas de Consenso 100%; Tipo B – Primitivas de Consenso Zero; Tipo C – de Autoridade; Tipo D – Derivadas; Tipo E – Inconsequentes. Como maneira de visualizar a dinâmica dos cinco tipos de crenças, a Figura 1 busca demonstrar a classificação periférico-central.

Figura 1– Modelo de crenças periférico-centrais.



Fonte: baseado em Rokeach (1981).

As crenças mais centrais são as que fazem parte da formação da identidade dos indivíduos, enquanto que as periféricas perpassam sobre questões de gosto. As crenças primitivas são caracterizadas pelas de Tipo “A” - Consenso 100% e Tipo “B” - Consenso Zero. As crenças de Tipo “A” são caracterizadas por uma concordância unânime entre todas as pessoas sobre o mundo físico, social e o eu (mundo físico: “eu acredito que isto é uma mesa”- mundo social: “eu acredito que esta é minha mãe”- sobre o eu: “eu acredito que meu nome é fulano”). Já as crenças Tipo “B”, não são compartilhadas em base de consenso unânime, porém, são centrais por representarem certezas incontrovertíveis baseadas em fé religiosa, ilusões, alucinações e crenças que valorizam ou desvalorizam o próprio sujeito (ROKEACH, 1981).

Para demonstrar a centralidade de uma crença sobre outra, Rokeach (1981) elaborou um estudo em que sujeitos deveriam concordar ou não com a afirmação “a morte é preferível a viver como comunista”. Os resultados demonstraram que 60% dos sujeitos preferiam ser comunistas a estarem mortos, o que indica a centralidade de uma crença referente à própria existência e compartilhada por todos. Já os demais participantes que preferiam a morte ao comunismo, justificaram sua resposta por não conceberem o comunismo como uma possibilidade realista. Desse modo, Rokeach (1981) evidencia que os 40% dos sujeitos que acreditam ser o comunismo fenômeno de baixa possibilidade, preferem a vida do que a morte, o que mostra a crença sobre a própria existência mais central que as demais, e por isso mais resistente às mudanças. Em outro experimento conduzido por Rokeach

(1981), a mãe chama seu filho por outro nome que não o dele, isso gera desestabilidade nas crenças existências do filho e faz com que o mesmo busque na mãe evidências de que ela está brincando com ele. Esse experimento demonstra que o rompimento de uma crença central, como é o caso das crenças existências, leva o indivíduo ao questionamento de sua própria capacidade de se reconhecer no mundo.

Na infância provavelmente todas as crenças são primitivas (ROKEACH, 1981), e por isso representam verdades incontestáveis e são compartilhadas por todas as pessoas que fazem parte do círculo familiar do sujeito. A partir da socialização primária, fenômeno caracterizado pelas primeiras socializações experimentadas na infância (BERGER & LUCKMANN, 1976), as interações sociais são ampliadas e diversificadas, e o sujeito mesmo passa a ser socializado em novos setores da sociedade. Essa socialização ocorre nos ambientes como o trabalho e representa uma socialização do tipo secundária, que possibilita que sejam adquiridas crenças que derivam daquelas que foram aprendidas na socialização primária. É a partir da socialização secundária que as crenças primárias são percebidas como nem sempre sendo compartilhadas por outros sujeitos, e que aquilo em que se acredita, nem todos acreditam da mesma forma. De tal maneira, as crenças não-primitivas são todas aquelas que estão fora do círculo das crenças do Tipo “A” e “B” e que são desenvolvidas e classificadas com base em autoridades, derivadas e inconseqüentes, ou seja, de Tipo “C”, “D” e “E” respectivamente. As crenças de Autoridade - Tipo “C” são formadas a partir de pessoas ou grupos que se tornam referências para o sujeito, por exemplo, pais professores, amigos. As crenças Derivadas – Tipo “D” são crenças originadas das mesmas fontes que as de Autoridade, porém não aprendidas diretamente, mas por intermédio de uma terceira pessoa. Já as crenças Inconseqüentes - Tipo “E” são representadas por questões de gosto. Fishbein e Ajzen (1975) para ilustrarem a formação das crenças, descrevem um estudo sobre aprendizagem verbal que evidencia que os estímulos familiares são mais lembrados que os estímulos desconhecidos. Logo, as crenças repassadas por familiares tendem a ser mais arraigadas ao sistema de crenças do que aquelas aprendidas em socializações secundárias.

A identificação de crenças nas organizações pressupõe também compreender a influência de crenças centrais nos comportamentos dos sujeitos. Pereira (2001) realizou pesquisa com 26 trabalhadores de duas organizações do ramo alimentício, com o objetivo de identificar os reflexos da mudança organizacional na percepção e reação dos empregados sobre qualidade de vida. A mudança implementada na

organização pesquisada era referente à estrutura organizacional e aos processos de trabalho. Os resultados indicaram que os participantes da pesquisa buscaram adaptar-se às mudanças, mas o fato de considerá-las negativas ou positivas estava vinculado à história de vida construída pelo próprio sujeito por meio de vivências familiares e profissionais. Segundo a autora, essas experiências influenciaram o comportamento dos trabalhadores diante da mudança organizacional, o que a fez concluir que é necessário conhecer os empregados e a maneira como atuam no trabalho, a fim de antecipar as possíveis resistências. Diante da pesquisa apresentada, pode ser compreendido que as vivências familiares e profissionais refletem a existência de crenças que foram aprendidas ao longo da trajetória de vida e que se manifestam por meio de crenças positivas ou negativas. Assim, a influência que as crenças exercem sobre os comportamentos dos trabalhadores no processo de mudança, revela a importância de identificar e gerir crenças, de modo a promover alavancagem dos objetivos propostos pela implementação de uma mudança, bem como possibilitar relações saudáveis no âmbito de trabalho.

Fishbein e Ajzen (1975) contribuem com o estudo do desenvolvimento das crenças, e descrevem que elas podem, assim como afirma Rokeach (1981), ser derivadas do contato direto e indireto com o objeto. Os autores acrescentam ainda, que as crenças podem ser auto-geradas ou desenvolvidas por meio de inferências. As de tipo auto-gerada são entendidas como resultado da observação direta e que, a partir dessa, podem ser formadas crenças de tipo inferenciais e informacionais. As crenças inferenciais vão além da observação direta e é suposto que são desenvolvidas geralmente de forma ordenada com base nas crenças que o indivíduo já possui. Como ilustração dos dois tipos de crenças, os autores dão o seguinte exemplo: “Joe é mais alto que Ralph” e “Ralph é mais alto que Harry”, o que pode resultar em auto-geradas, pois resultam de observações diretas dos objetos, nesse caso, pessoas. Esta crença serve de base para uma crença do tipo inferencial, como por exemplo, “Joe é mais alto que Harry”, pois foi desenvolvida por meio de inferências, de algo que não foi diretamente observado (AJZEN & FISHBEIN, 1975). Por fim, as crenças informacionais são formadas indiretamente pela aceitação de informações de fontes externas, como revistas, jornais, livros, rádio (AJZEN & FISHBEIN, 1975; AJZEN & COTE, 2008), como por exemplo, “Li no jornal que a taxa de empregos aumentou”.

As crenças podem ser aprendidas com base em informações que nem sempre corresponde à realidade, como pelo processo de inferência. Bovey e Hede (2001) realizaram pesquisa com o objetivo de identificar, mensurar e avaliar a relação existente entre o processo cognitivo e afetivo na implementação de mudança organizacional. Participaram da pesquisa 615 pessoas de nove organizações, dentre elas corporações do governo federal da cidade de Queensland na Austrália. Todas as organizações participantes passaram por mudanças envolvendo reestruturação organizacional, reorganização de processos de produção e/ou introdução de novas tecnologias. Os resultados do estudo evidenciaram que 90% dos respondentes acreditam que a mudança na organização em que trabalham os afeta moderadamente, e que ideias irracionais, ou seja, pensamentos automáticos baseados em equívocos e pressupostos falsos estão associados à resistência a mudança. Desse modo, podemos compreender que ideias irracionais são crenças, e essas podem ser classificadas como de tipo inferencial, conforme proposta por Fishbein e Ajzen (1975). Ou seja, crenças baseadas em deduções e que não estão fundamentadas na observação e no contato direto com o objeto da mesma, nesse caso, a implementação da mudança organizacional e suas repercussões. Portanto, a identificação das crenças dos trabalhadores antes de um processo de mudança, possibilita planejar ações que vão ao encontro do desenvolvimento de crenças favoráveis ao processo de mudança. Isto contribui para evitar possíveis resistências, por meio de percepções de ameaças à maneira estabelecida de realizar determinadas atividades e tarefas (WAGNER & HOLLENBECK, 2009), o que gera dúvidas e angústias nos envolvidos.

A compreensão de crenças como sendo um dos elementos psicológicos do fenômeno da atitude e, essa por sua vez, entendida como uma predisposição para agir, supõe as crenças como elemento da atitude e podem influenciar comportamentos. A seção seguinte é, todavia dedicada a esclarecer o modo como as crenças fazem parte do conceito de atitude.

1.1.2 Crenças como elemento da atitude

Nas teorias das atitudes, as crenças são estruturas fundamentais que sustentam os aspectos cognitivos da atitude (EAGLY & CHAIKEN, 1998). Aquilo que as pessoas acreditam, despertam sentimentos e pode mobilizar uma ação, esse conjunto de fenômenos psicológicos é chamado de atitude. A atitude pode ser descrita como uma predisposição aprendida para responder de maneira favorável ou desfavorável em

relação a dado objeto (AJZEN & FISHBEIN, 1975; MARTÍN-BARÓ, 1988; ROKEACH, 1982, EAGLY & CHAIKEN, 1998). Como um constructo hipotético, a observação da atitude é possível por meio das suas manifestações, expressas em comportamentos que refletem crenças e sentimentos (MARTÍN-BARÓ, 1988).

Os elementos que constituem a atitude são evidenciados pela literatura por meio de dois principais modelos, que apesar de trazerem diferentes compreensões a respeito da dinâmica de funcionamento da atitude, são complementares e contribuem para a construção do conceito.

O modelo de Rokeach (1981) descreve a atitude como uma organização de crenças relativamente duradoura e inter-relacionada em torno de um objeto ou situação que predispõe uma resposta. Na compreensão do autor, um conjunto de crenças forma a atitude e essa atitude apresenta propriedades cognitivas, afetivas e comportamentais, em virtude de que são as crenças que apresentam esses elementos, de modo a reforçarem-se mutuamente. Assim, segundo o autor, cada crença apresenta componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. Os componentes cognitivos dizem respeito ao conhecimento sobre o que é verdadeiro ou falso. Os afetos permitem que o sujeito tome uma posição positiva ou negativa em relação ao objeto da crença. O componente comportamental diz respeito à predisposição para responder.

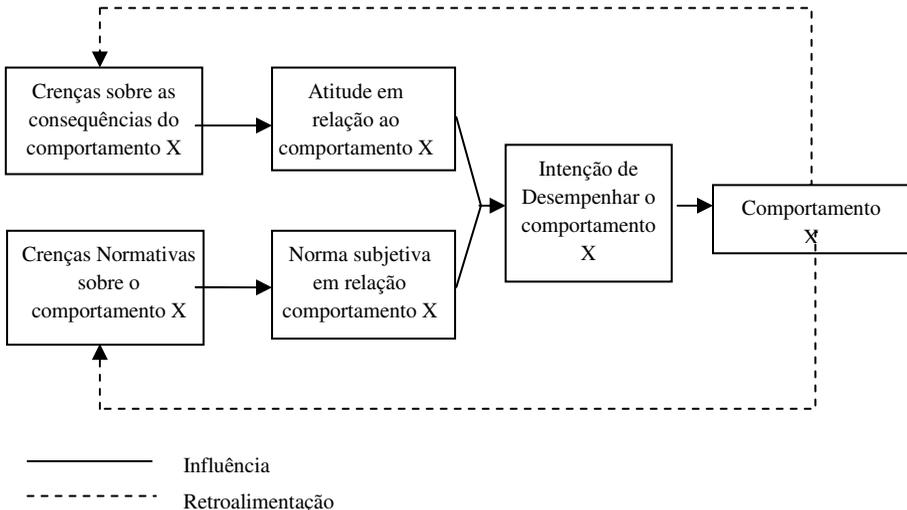
Um segundo modelo de atitude é o conhecido como tripartite ou tridimensional, o qual é supracitado⁴ e descrito por Martín-Baró (1988) como um dos mais completos “*por contemplar o aspecto da intenção comportamental, uma vez que a ativação da atitude ocorre por meio da tendência a realizar determinado comportamento*” (p. 276). Os comportamentos de uma pessoa não são casuais, mas sim respostas dadas a partir de esquema ideo-afetivos estimulados por objetos. Neste modelo, a atitude é uma estrutura cognitivo-emocional que canaliza o significado dos objetos e orienta o comportamento dos sujeitos em direção a esse mesmo objeto (MARTÍN-BARÓ, 1988). Tal modelo descreve, portanto, a atitude a partir da composição de elementos cognitivos, afetivos e conativos. A categoria cognitiva contém conhecimento, opiniões, crenças e pensamentos em relação ao objeto. Já os aspectos afetivos dizem respeito ao sentimento e avaliação da pessoa

⁴ FISHBEIN & AJZEN (1975, 2000); MARTÍN-BARÓ (1988), FREEDMAN, CARLSMITH & SEARS (1970); EAGLEY & CHAIKEN (1998); HUFFMAN, VERNON & VERNON (2003); LIMA (2004).

em relação ao objeto da cognição. Por fim, os elementos de conexão tratam da intenção comportamental para com o objeto da atitude.

As crenças são aspectos importantes para a compreensão do comportamento humano. Ainda em relação ao segundo modelo de compreensão da atitude, Fishbein e Ajzen (1975) desenvolvem o modelo da Ação Racional demonstrado na Figura 2, em que a atitude diante de um comportamento é vista como resultado do somatório de crenças acerca das conseqüências do comportamento. Nesse modelo, a ação humana é orientada por meio das Crenças Comportamentais que explicitam convicções do sujeito a respeito das prováveis conseqüências da ação de seu comportamento, e das Crenças Normativas que refletem aquilo que o sujeito acredita que os outros esperam dele em termos de comportamento e que refletem também as normas subjetivas da sociedade. Em conjunto, as crenças sobre as conseqüências do comportamento influenciam as atitudes em relação a determinado comportamento e as crenças normativas a respeito das normas subjetivas em relação a dado comportamento, influencia a formação de uma intenção de comportamento. A atitude é baseada nas crenças salientes sobre que o sujeito possui em relação ao objeto da atitude.

Figura 2 - Modelo de Ação Racional



Fonte: Fishbein e Ajzen (1975).

Em pesquisa com o objetivo de identificar a discrepância entre comportamentos supostamente dependentes do mesmo grupo de

atitudes, os autores Kutner, Wilkins e Yarrow (1952) identificaram que havia discrepância de comportamento entre os donos e gerentes de restaurante em relação a chineses e negros. Por meio de carta ou telefone, as expressões verbais eram discriminatórias, enquanto que quando estavam face a face com esses clientes, não havia comportamento discriminatório. No contato por telefone ou carta a discriminação aparecia por ser meio de comunicação impessoais de contato, sendo os comportamentos de discriminação percebidos mais facilmente por quem está no telefone ou recebe a carta. Nesse caso, as conseqüências do seu comportamento atingiriam o cliente negro ou chinês. Já o contato face a face é direto e pessoal, e qualquer comportamento discriminatório poderia chamar a atenção dos demais clientes, podendo ocorrer conseqüências em relação à violação da lei que proíbe práticas discriminatórias. Esse estudo demonstra, que sujeitos que eram donos e gerentes de restaurante tinham ora um tipo de comportamento discriminatório em relação aos chineses e negros e ora não discriminatório, dependendo da situação (carta / telefone ou pessoalmente). É pressuposto, de acordo com o modelo de Fischbein e Ajzen (1975), que crenças sobre as conseqüências de um comportamento discriminatório e crenças normativas em relação à discriminação influenciam ou não o comportamento discriminatório, conforme demonstrado na Figura 2.

O modelo de Rokeach (1981) depreende que o comportamento de uma pessoa em relação a um objeto ou a uma situação dependerá das crenças do sujeito em relação aos mesmos. O comportamento seria então, segundo o autor, mediado por atitudes em relação ao objeto e à situação, comparando esses como sendo respectivamente, figura e fundo da atitude. Em pesquisa com o objetivo de descrever as condições que determinam a natureza da mudança de atitudes produzidas por questões sociais, Kelman (1958) demonstra que sujeitos em situações de fiscalização pela autoridade (objeto: autoridade; situação: fiscalização), em que essa autoridade está numa posição de recompensar ou castigar, exibirão uma mudança de atitude em direção à opinião da autoridade. Os sujeitos expressaram atitude positiva em relação à autoridade quando em situação de fiscalização. Em situações de não-fiscalização, demonstraram atitude negativa em relação à autoridade (objeto: autoridade; situação: não-fiscalização). Portanto, uma situação da atitude pode ativar crenças relativamente mais poderosas do que as ativadas pelo objeto. As atitudes chamadas de positivas são baseadas em respostas favoráveis, enquanto que as atitudes negativas se dão a partir

de respostas não favoráveis. Em geral, as respostas avaliativas expressam aprovação ou desaprovação, aproximação ou afastamento e gostar ou não gostar (EAGLY & CHAIKEN, 1998).

As diferentes concepções do conceito de atitude são explicitadas por Martín-Baró (1988) como sendo pouco significativo, uma vez que mais importante do que definir as partes ou o número de elementos essenciais de uma atitude, é definir o seu sentido enquanto realidade psicológica e social. O autor descreve que apesar de não haver acordo a respeito disso, a opinião que prevalece é que a atitude é uma estrutura cognitivo-emocional e que constitui uma predisposição a atuar, ou seja, um estado em que a pessoa determina o tipo de comportamento que terá em relação a um objeto.

Neste trabalho, as crenças identificadas serão em relação ao objeto do modelo de gestão de pessoas por competências. Os atributos dessas crenças, conforme conceituação de Ajzen e Fishbein (1975), serão os diversos aspectos sobre os quais a implementação de uma gestão de pessoas por competências poderá ser percebida pelos indivíduos. As experiências dos trabalhadores em relação ao momento de implementação de um novo modelo de gestão de pessoas promovem a formação de crenças em relação ao mesmo, e são essas crenças que serão identificadas neste estudo. Para a compreensão do objeto da crença na qual este estudo se refere, as seções seguintes serão destinadas a caracterização do modelo de gestão de pessoas por competências. No entanto, a primeira seção será iniciada com conceituação do fenômeno competências, uma vez que esse é o foco do modelo de gestão estudado.

1.2 DIFERENTES CONCEPÇÕES REFERENTES AO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência apresenta compreensões diversas ao longo da literatura e da história do conceito. No fim da Idade Média, o termo competência pertencia à linguagem jurídica e era entendido como sendo competente um homem ou instituição designada por um jurista a analisar e julgar determinadas questões. Assim, aquele que tinha competência, apresentava capacidade reconhecida de se pronunciar e julgar determinado assunto, sendo o mesmo identificado como um especialista. O conceito da competência então foi apropriado para qualificar o indivíduo capaz de se pronunciar sobre um assunto específico e de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

No período da Revolução Industrial e com o início do taylorismo, o termo competência fazia referência à pessoa que era capaz de desempenhar eficientemente determinada função (CARBONE, BRANDÃO, LEITE & VILHENA, 2006). A origem do conceito geralmente associado ao de qualificação foi tema de debate entre os anos 1960 e 1980, em que o contexto era caracterizado por empregos de caráter formal, predominantemente industrial, com atividades em geral previsíveis e de forte base sindical. A noção de qualificação estava centrada na preparação de capacidades voltadas a processos que estavam previstos para a função (LE BOTERF, 2007). Na década de 1990, o contexto é caracterizado por concorrência e competitividade, por atividades de serviços, estratégias de customização, trabalhos informais, baixa previsibilidade de negócios e crise nas associações sindicais de trabalhadores (RUAS, 2005). A competitividade é caracterizada pela presença de novas tecnologias, fusões e aquisições, alta expectativa de consumo e crescente internacionalização nos mercados de trabalho e negócios (LIMONGI-FRANÇA & KANIKADAN, 2008). A incerteza da economia competitiva leva gestores a valorizar a competência dos trabalhadores, a capacidade de adaptação e iniciativa (LE BOTERF, 2007). Para fazer frente a tais necessidades, o autor argumenta que gestores deverão investir em educação, e cita como exemplo o caso da Alemanha, em que apenas 10% da população não possuem o primeiro ciclo de estudos secundários⁵, enquanto que no Brasil, 14% dos jovens em idade considerada ideal (entre 18 e 24 anos) estão na universidade⁶.

As principais mutações ocorridas no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competências para a gestão das organizações, são clarificadas por Zarifian (2001) como sendo eventos, comunicação e serviços. A noção de evento é compreendida como aquilo que ocorre de forma imprevista; já a noção de comunicação é descrita como a maneira de partilhar objetivos e normas organizacionais. Por último, a noção de serviços é destacada como sendo o atendimento ao cliente um fator central e presente em todas as atividades do âmbito da organização. Diante dessa dinâmica de trabalho, em que são necessários profissionais que saibam administrar a complexidade e as situações profissionais evolutivas e pouco definidas (LE BOTERF, 2007), a construção do conceito de competência passa a agregar a noção

⁵ Segundo a Classificação Internacional Normalizada da Educação, o ensino secundário corresponde ao nível de educação 3 e constitui o ensino ministrado aos adolescentes, a partir de 15 anos (UNESCO, 2006).

⁶ <http://educarparacrescer.abril.com.br/indicadores/longe-excelencia-539831.shtml>

de desenvolvimento de capacidades que podem posteriormente ser mobilizadas em situações, em sua maioria, pouco previsíveis (RUAS, 2005). O trabalho é entendido não mais como um conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas como parte de um “prolongamento” das competências que o indivíduo mobiliza em relação a uma situação profissional mutável e complexa, o que faz com que a complexidade de situações torne o imprevisível como parte da rotina de trabalho (ZARIFIAN, 2001). Nesse contexto, o trabalhador, além de saber fazer, deve apresentar a capacidade de identificar e selecionar o como fazer, a fim de se adaptar às situações específicas que enfrenta (RUAS, 2005). O capital humano assume então, um lugar preponderante nas organizações, uma vez que é o investimento nas competências das pessoas que permite manter uma vantagem competitiva e não mais somente o capital financeiro ou tecnológico (LE BOTERF, 2007; PRAHALAD & HAMEL, 1990).

A dinâmica de trabalho caracterizada como mutável também é uma realidade posta às organizações públicas. Um novo contexto de mudanças global afeta a organização estatal e o próprio Estado enquanto empregador. A necessidade de descentralização, desburocratização, democratização do setor público, já referendado pela Constituição de 1988, se torna emergente e exige cada vez mais uma nova concepção de relacionamento entre Estado, mercado e sociedade (CARVALHO, VIEIRA, BRUNO, MOTTA, BARONI, MACDOWELL, SALGADO & CÔRTEZ, 2009). Lidar com as novas formas de trabalho pressupõe servidores públicos preparados para atuarem em ambientes de gestão complexos e exigentes em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa adequação é buscada por meio do conceito de competências e de seu uso na gestão de pessoas.

A proposta da gestão de pessoas por competências prevê a utilização do fenômeno de competência em diversos níveis da organização. A aplicação do conceito em termos individuais, grupais e organizacionais marca um quadro integrador dos sistemas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional e de políticas de pessoal, e busca a partir do desenvolvimento de competências, lidar com as diversas e constantes mudanças e concorrências do mercado de trabalho.

A definição de competências necessárias para os membros das organizações enfrentarem a nova dinâmica mundial, de globalização de mercados e de obtenção e manutenção de vantagem competitiva, é prevista por meio da missão e visão de cada organização. As competências vão depender do próprio negócio, dos objetivos que os gestores almejam alcançar e da cultura da organização. As competências

são próprias de cada organização e são definidas pelos membros que a constituem, pois somente eles sabem o que é necessário ter de conhecimentos, habilidades e atitudes para alcançar as estratégias organizacionais (MICHAUX, 2011; CARBONE ET AL., 2006). Além disso, o uso de competências no nível individual, coletiva ou organizacional, depende da maturidade dos trabalhadores da organização em mobilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes nas diversas instâncias, sendo em alguns momentos limitadas ao nível individual com perdas de atuação mais abrangente (MICHAUX, 2011). Da mesma forma, o governo federal, por meio de decreto que institui a gestão de pessoas por competências na administração pública (BRASIL, 2006), não define previamente quais são as competências necessárias e nem em quais níveis devem ser desenvolvidas. Isto porque o governo federal possui diversos tipos de serviços que são oferecidos por diferentes organizações públicas em estágios diferentes de atuação na gestão de pessoas.

Com o intuito de compreender a utilização do conceito de competências no âmbito organizacional, as próximas seções são destinadas a conceituar as competências nos níveis de atuação individual, coletiva e organizacional.

1.2.1 Competências Individuais

O termo foi primeiramente cunhado no início da década de 70 pelo americano David McClelland no artigo *Testing for competence rather than intelligence*. Neste trabalho o autor faz uma crítica aos testes tradicionais de inteligência utilizados em processo de seleção para escolas e universidades, e que, no seu ponto de vista, os testes além de não serem capazes de prever o sucesso do candidato no trabalho e na vida, favoreciam preconceitos contra as minorias. A partir dessa constatação, McClelland (1973) sugere que sejam adotados métodos de avaliação capazes de identificar variáveis de competência, traduzidos por meio de comportamentos que sejam possíveis de prever o êxito no trabalho e na vida. Ao longo do artigo, o autor não define expressamente o conceito de competência, mas faz referência ao mesmo quando questiona “como seria um teste de competência, se é que posso usar essa palavra como um símbolo para uma abordagem alternativa aos tradicionais testes de inteligência?” (McCLELLAND, 1973, p.7). Os trabalhos de McClelland auxiliaram o início do uso de competências para subsidiar e organizar necessidades de treinamentos e

desenvolvimento. Segundo o mesmo autor, os testes de competência devem ser avaliados por meio do desempenho de comportamentos, os quais são definidos como padrão de referência de uma amostra de profissionais bons e ruins. Assim, explicita que para saber quem será um bom policial, é necessário identificar o que um faz policial, elaborar uma relação de suas atividades e escolher algumas dessas atividades para testar candidatos. Da mesma forma, para selecionar bons professores dentre vários candidatos à docência, devem ser filmadas diversas aulas e identificar quais são as diferenças de comportamento entre os professores bons e os ruins. Diante do trabalho desenvolvido por McClelland (1973), pode ser concluído que a competência é um conceito que possui como principal função a construção de testes capazes de prever o desempenho futuro e de promover subsídios para planos de Treinamento e Desenvolvimento. Os trabalhos de Boyatzis (1982) também contribuem ao descrever a competência como um conjunto de características subjacentes à pessoa que possibilitam um desempenho superior, como por exemplo, espontaneidade, autocontrole, preocupação com relacionamento, dentre outros. Os autores McClelland e Boyatzis são destacados como expoentes da escola norte-americana (DUTRA, 2004) e possuem como aspectos comuns a compreensão de competência associada a desempenhos, sendo ora proposto a partir de padrões de comportamentos identificados em sujeitos competentes, conforme McClelland (1973), ora como características intrínsecas do sujeito, por Boyatzis (1982).

Estudos sobre competência também reúnem a compreensão do conceito a partir da decomposição em elementos que o sustentam. A competência é compreendida nesse pressuposto como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Autores como Durand (2006), explicitam a competência por meio das três dimensões – chaves: o saber (conhecimentos), o saber fazer (habilidades) e o saber ser (atitudes). O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo. A habilidade, por sua vez, está relacionada à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação, com vistas à consecução de um propósito específico (DURAND, 2006). Por fim, a atitude pressupõe a predisposição da pessoa para atuar (se comportar) de determinada maneira diante de um objeto (MARTÍN-BARÓ, 1988).

A associação de conhecimento, habilidades e atitudes só ganha caráter de competência quando colocados em ação. São autores da linha francesa, como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), que depreendem que competência é colocar em prática o que se sabe em determinada

situação, é saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos, sendo esses marcados pelas relações de trabalho, cultura organizacional, imprevistos e limitações de recursos. Le Boterf (2003) esclarece ainda, que o estoque de conhecimentos e habilidades de uma pessoa não assegura que ela irá entregar o que é demandado. O que irá assegurar a competência será a capacidade de a pessoa perceber o que é solicitado e movimentar adequadamente o seu repertório para atingir os propósitos estabelecidos, ou seja, é colocar em ação os conhecimentos, habilidades e atitudes - CHAs. O mesmo autor compreende que competência é expressa quando o sujeito sabe lidar com imprevistos por meio da mobilização de recursos pessoais e recursos do seu meio, resultando em um desempenho e uma prática profissional responsável. Além de ter uma ação bem-sucedida, o sujeito também é capaz de analisar e explicar a sua maneira de fazer ou agir, de forma a aprender com as experiências (LE BOTERF, 2002, 2003, 2006).

A possibilidade de interpretar a competência de múltiplas maneiras permite perceber a existência de duas correntes teóricas, conforme sugere Dutra (2004). A primeira, representada especialmente por autores norte-americanos (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973, por exemplo), descreve a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa e permite que ela realize determinada atividade. A segunda, representada, sobretudo por autores franceses (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999, por exemplo), associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo entrega ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Pensar a competência como conceito construído a partir das contribuições das duas correntes (americana e francesa), tem predominado entre diversos autores⁷. Inicialmente foi Gonczi (1999) que propôs uma “abordagem integradora de competência”, ao compreender o conceito como sendo uma associação dos atributos pessoais ao contexto em que esses são utilizados, isto é, ao desempenho da pessoa no trabalho. A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto. Autores como Abbad e Borges-Andrade (2004) corroboram com essa abordagem e sugerem que competências é uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que são mobilizados para

⁷ ABBAD & BORGES-ANDRADE (2004); GODOY, ANTONELLO, BIDO & SILVA (2009); CARBONE, BRANDÃO, LEITE & VILHENA (2006)

alcançar determinado objetivo. Da mesma forma Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006) depreendem que a competência é demonstrada quando o indivíduo “gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes — os três recursos ou dimensões da competência” (p. 44). É nesta perspectiva que Brandão e Borges-Andrade (2007) associam essa vertente integradora com o denominado “movimento S-O-R” (S=situação; O=organismo; R=resposta) e, portanto, de abordagem cognitivista. Os CHAs representariam a letra “O”, que alude ser o indivíduo capaz de desenvolver competências que medeiam as relações que seu comportamento (R) estabelece com o ambiente (S). Segundo Carbone et al. (2006), definições como essa parecem possuir aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional. Logo, essa vertente considera as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e associam a competência ao desempenho, em um contexto ou no âmbito das estratégias organizacionais (BRANDÃO & BORGES-ANDRADE, 2007).

Na perspectiva cognitivista, o desenvolvimento de competências ocorre a partir de processos de aprendizagem, sendo a competência a manifestação do que a pessoa aprendeu. Assim, a competência individual pode ser descrita como resultado da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas pelo indivíduo em algum processo de aprendizagem, formal ou informal (FREITAS & BRANDÃO, 2006). A aprendizagem formal é aquela que ocorre a partir de programas estruturados de treinamento ou de qualquer formato sistemático de ensino, que contemple instrutor e avaliações. O processo informal, entretanto, é caracterizado por uma forma de aprendizagem que ocorre na prática do trabalho, nas experiências do dia-a-dia e nas trocas interpessoais. Isto é, diferente do processo formal, o informal não conta com a presença de instrutores, mas de pessoas que auxiliam na solução de problemas cotidianos (OSBI, 2007).

Para os profissionais no mercado, o conceito de competência tem sido apropriado conforme as necessidades e objetivos de sua área de atuação, de forma tal que segundo Hoffmann (1999), a maneira como o conceito é definido e compreendido irá determinar as ações profissionais. De acordo com o autor, três proposições para a compreensão do termo competência são encontradas na literatura, cada qual correspondendo a uma forma de atuação. A primeira delas tem a ver com o uso da competência como desempenho e é baseado nas tarefas a serem realizadas. Neste sentido, os gestores requerem treinar pessoas para estabelecer medidas de desempenho e avaliá-lo, ou seja, as

saídas são os desempenhos obtidos com base em programas de aprendizagem. A segunda proposta tem o foco em padrões de desempenho, a qual também permanece com o foco nas saídas, porém entende a competência como padrão de qualidade no desempenho, sendo utilizada para alcançar ganhos de produtividade ou eficiência no trabalho a partir de padronizações de processos de trabalho. A qualidade do desempenho indica que os padrões de desempenho que foram estabelecidas, de fato, foram alcançados ou origina necessidade de melhorar as normas ou adaptá-las de alguma forma. A terceira compreensão de competência se refere aos atributos subjacentes de uma pessoa, aquilo que o sujeito já traz, sendo o foco na entrada, ou seja, nos insumos que são necessários aos indivíduos para que produzam desempenhos competentes.

A maneira como as competências são compreendidas influencia a forma como os processos de gestão de pessoas são conduzidos nas organizações. De acordo com Hoffmann (1999), o elemento comum das três abordagens de competência descritas acima, é a representação de aspectos do desempenho humano por meio de comportamentos observáveis. A abordagem de competência quando significa desempenho, prevê a melhora ou a alteração do desempenho humano. Quando a competência significa padrão de desempenho, então a lógica é padronizar habilidades, introduzir mudanças ou definir normas e processos mínimos de desempenho, para que a padronização seja alcançada. Quando a competência significa atributos subjacentes aos sujeitos, o objetivo é verificar o que a pessoa já traz que a possibilita um desempenho competente. As duas primeiras abordagens possuem como base os processos de saída, ou seja, aquilo que precisa ser feito pelos sujeitos para demonstrar competência. Dessa forma, o desenvolvimento de competências é consequência de programas de aprendizagem, ou seja, são produtos ou resultados das experiências de aprendizagem. Já a abordagem de competências baseada na entrada, objetiva a identificação de atributos subjacentes que os executores competentes possuem. Nesta abordagem, os questionamentos que melhor ilustram o entendimento da competência são: a) quem são os sujeitos mais competentes? b) Quais atributos subjacentes que eles têm que torná-los melhores do que outros no que eles fazem? Uma vez que estes atributos são identificados, os mesmos são utilizados para criar conteúdos de aprendizagem para outros trabalhadores se tornarem competentes naquele atributo desenvolvido. Identificar os atributos subjacentes de trabalhadores com elevado desempenho pode ser uma

tarefa complexa, pois pode envolver motivação, personalidade, valores e outras formas de medidas psicológicas. Esse modelo se assemelha a compreensão de Boyatzis (1982) ao descrever a competência como características intrínsecas do sujeito, como por exemplo, espontaneidade, autocontrole, autocontrole, preocupação com relacionamento, dentre outros e também ao de McClelland, o qual sugere identificar comportamento de profissionais competentes.

As diversas maneiras de gerenciamento das competências parece depender do propósito que os gestores possuem. Se a melhoria do desempenho é o objetivo principal, então, a necessidade de descrições de desempenhos concretos pode ser a mais adequada. Ou se o objetivo é criar programa de aprendizagem, a identificação de atributos subjacentes parece ser uma boa opção. Além da clareza de propósito, compreender e definir o conceito de competência que será utilizado do âmbito da organização, parece objetivar as ações de gestão de pessoas como o recrutamento e seleção, gestão de desempenho, TD&E – treinamento, desenvolvimento e educação, dentre outras ações (HOFFMANN, 1999).

Para a administração pública, o conceito de competências e o gerenciamento das mesmas são definidos por meio de Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, disposto no Decreto 5.707. Neste, a competência é compreendida como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). O conceito possui clareza, e a gestão da mesma também, já que o objetivo é o desempenho de funções. O decreto informa ainda, que o desenvolvimento de competência deve ocorrer por meio de ações de capacitação. A concepção do governo federal sobre competências corrobora com a definição de diversos autores (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004; GODOY, ANTONELLO, BIDO & SILVA, 2009; CARBONE ET AL., 2006; DURAND, 2000), portanto, uma concepção referendada. O conceito parece ainda estar próximo da abordagem de competência como desempenho, sugerida por Hoffmann (1999) ao descrever que a mesma é baseada nas tarefas a serem realizadas.

Nas rotinas organizacionais somente o desempenho individual de competências já não é mais suficiente para a complexidade das estruturas de trabalho. A inter-relação dos atores e a capacidade coletiva de solução de problemas e da integração dos saberes e saberes-fazer permite a promoção de ações mais originais e favorecem a capacidade de agir e reagir coletivamente diante das mudanças diversas. Este fenômeno sociocognitivo tem sido associado ao conceito de

competências coletivas, resultado da adaptação da coletividade para o enfrentamento de imprevistos cotidianos (MICHAUX, 2011).

1.2.2 Competências Coletivas

As competências coletivas são compreendidas como fenômeno intermediário entre as de tipo individual e organizacional, e por isso considerada como de “relação-chave” (RETOUR & KROHMER, 2011) na gestão de competências. É a partir de competências individuais que as competências coletivas se desenvolvem e também se tornam elementos constitutivos das competências organizacionais. São traduzidas como pelo saber-fazer operacional próprio de um grupo e que permite alcançar desempenhos que vão além das possibilidades de um único sujeito ou superiores a soma de competências individuais (RETOUR & KROHMER, 2011)

O desenvolvimento de competências coletivas depende da relação que sujeito estabelece com os demais a partir da sua individualidade. As competências para serem coletivas devem envolver tanto as competências individuais como as interações afetivas e informais formadas entre indivíduos. Quanto maiores são as competências individuais maiores as oportunidades de criação de competências coletivas (RETOUR & KROHMER, 2011), bem como a coesão operacional de um grupo depende da coesão afetiva e da qualidade das interações que são estabelecidas entre os membros (LE BOTERF, 2003). A competência coletiva está ligada também a fenômenos de aprendizagem coletiva na ação, fenômenos esses resultantes da adaptação da coletividade frente às mudanças diversas e confrontos profissionais no contexto de grupos de reflexão (MICHAUX, 2011). Os ambientes informais proporcionam que os hábitos, as rotinas e os costumes coletivos se transformam em novas competências coletivas. Para finalizar, além dos elementos de competências individuais, interações afetivas e informais, a formação de competências coletivas presume a cooperação (RETOUR & KROHMER, 2011), como processo para o desenvolvimento de espaços de intersubjetividade (ZARIFIAN, 2001).

As condições organizacionais para a emergência de competências coletivas supõem compreender a necessidade do gerenciamento de grupos, do suporte de gestores e da área de gestão de pessoas. A composição dos membros de uma equipe que expressa competências do seu coletivo é realizada a partir da combinação de competências

individuais, assim como a criação e o gerenciamento de situações formais suscitam a interação entre as pessoas do grupo e oportunizam a criação de novas competências de caráter coletivo. A manifestação de competências no nível da coletividade depende assim, não somente de saber, saber fazer e de um querer fazer dos indivíduos e dos grupos, mas de uma combinação sistemática entre competências individuais, suporte organizacional e gestores capazes de promover uma comunidade orientada para objetivos (RETOUR & KROHMER, 2011).

Os principais resultados esperados de uma gestão de competências coletivas é capacidade de resolução de problemas organizacionais que não são possíveis de serem tratados de modo individual. Além disso, é esperado que a combinação de diversas competências coletivas acarrete em competências intergrupais, de modo a maximizar a capacidade da organização de lidar com situações de resolução coletiva e a possibilidade do surgimento de competências organizacionais (RETOUR & KROHMER, 2011).

O saber coletivo tem proporcionado às organizações, além da capacidade de fazer produtos customizados conforme a demanda da clientela (ZARIFIAN, 2001), a capacidade de desenvolver novos *know-hows* e de permanecer competitivo. Neste momento, aproximadamente na década de 90, a evolução do conceito de competência é endereçada para a noção de competências organizacionais, como sendo a capacidade de se adaptar à evolução do mercado para conservar uma vantagem competitiva concorrencial de longo prazo (MICHAUX, 2011).

1.2.3 Competências Organizacionais

As competências organizacionais são traduzidas na capacidade dos gestores de manter a competitividade da organização no mercado e de se adaptar às evoluções do trabalho. O desenvolvimento de competências de nível organizacional ocorre por meio de competências coletivas que resultam em rotinas organizacionais. Essas rotinas pressupõem uma memória organizacional, isto é, os membros da organização sabem o quê e como agir e se coordenar, de modo a associar suas tarefas individuais e obter desempenhos organizacionais. É suposto também que há um aspecto cooperativo, que define em limites aceitáveis os comportamentos do grupo que devem ser cumpridos no decorrer da ação. As rotinas organizacionais contêm assim certas “regras de jogo” e convenções para agir e interagir (MICHAUX, 2011).

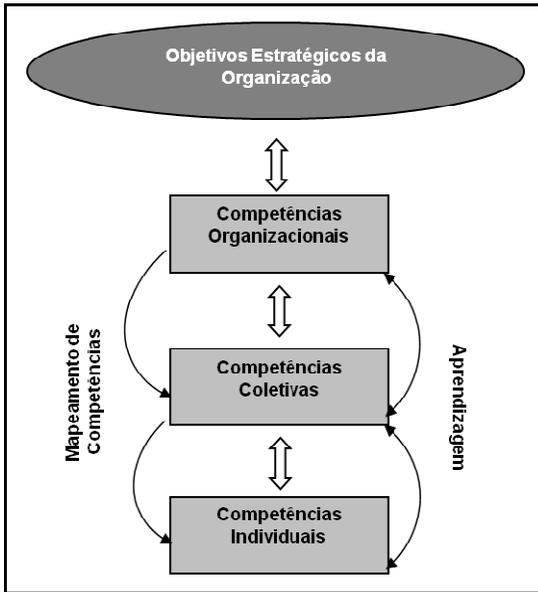
É nas rotinas organizacionais que as práticas coletivas são expressas e que derivam em competências organizacionais. A formação

de competências do tipo organizacional são resultados de saberes e repertórios cognitivos compartilhados e que não dependem de ações individualizadas. Este compartilhamento de saberes e a conseqüente construção social das rotinas organizacionais são dificilmente reproduzíveis, transferíveis ou imitáveis, e são esses os motivos que tornam as competências organizacionais um dos principais meios para o alcance da competitividade de mercados. A apropriação de uma competência organizacional exigiria a reprodução dos processos de aprendizagens construídos pelas pessoas envolvidas e pelas relações que firmaram ao longo das experimentações (MICHAUX, 2011). Portanto, as competências organizacionais, são aquelas que dizem respeito à organização como um todo (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).

A construção social de competências organizacionais endereça para uma constantemente dinâmica de aprendizagens e compartilhamentos. A saída de trabalhadores possibilita que os recém-chegados construam e reconstruam as competências organizacionais nas novas interações sociais que serão configuradas, sendo isso possível por meio de aspectos como competências individuais, condições do ambiente e suporte organizacional e da interação que os sujeitos realizam entre si e que proporcionam criar uma combinação de competências (LE BOTERF, 2003).

O desenvolvimento de competências organizacionais pressupõe que as competências coletivas sejam transferidas ou desenvolvidas consonantes com os objetivos da organização. A aprendizagem organizacional ocorre na medida em que os integrantes da organização experienciam situações problemáticas e a investigam com um 'olhar organizacional' (ANTONELLO, 2005). Zanelli e Silva (2008) clarificam ainda, que a aprendizagem organizacional depende da individual, mas uma não implica diretamente na outra, pois o fato de que, numa organização em que as pessoas aprendem intensamente, não significa que a aprendizagem organizacional será desenvolvida. O desenvolvimento de competências organizacionais dependerá da eficácia com que as pessoas transferem os resultados de suas experiências e aprendizagens para os processos de trabalho, de modo a constituir uma espécie de memória coletiva, em que a aquisição, distribuição e utilização do conhecimento, se transformam em processo compartilhado. A Figura 3 representa a interdependência do desenvolvimento das competências.

Figura 3 – Interdependência das competências organizacionais, coletivas e individuais.



Fonte: próprio autor.

Na esfera das competências organizacionais, algumas são destacadas como estratégicas, supondo um saber-fazer distintivo, que permite a organização se diferenciar como fonte de vantagem concorrencial. As competências organizacionais destacadas como estratégicas foram traduzidas por Prahalad e Hamel (1990) como *core competencies* ou competências essenciais. As *core competencies* conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebidos pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. Uma competência essencial representa a soma de todas as habilidades aprendidas em nível individual e organizacional, e dificilmente será baseada inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. Para que as competências possam ser caracterizadas como essenciais, as mesmas devem oferecer acesso potencial a uma variedade de mercados, deve contribuir significativamente para os benefícios percebidos pelos clientes, e por fim devem ser difíceis de serem imitadas pelos concorrentes (PRAHALAD & HAMEL, 1990). As competências essenciais requerem aprendizagem organizacional, uma construção social que demanda integração e envolvimento das áreas estratégicas de

negócios (NISEMBAUM, 2000). As competências organizacionais se traduzem como sendo a capacidade da organização em executar uma tarefa com sucesso, enquanto que a competência essencial ou estratégica são aquelas que permitem a organização obter vantagem concorrencial no mercado (MICHAUX, 2011). Fleury e Fleury (2004a) reforçam essa idéia ao afirmarem que “a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações” (p.4).

A discussão do fenômeno das competências nos níveis individual, coletivo e organizacional evidencia a ação humana como fator importante para o sucesso das organizações. Diante deste entendimento, a área de gestão de pessoas nas organizações tem adotado o uso do conceito de competência como prática contemporânea para os subsistemas de gerenciamento de pessoal. Como área responsável por práticas de manutenção de bem estar e produtividade dos trabalhadores na organização, a seção seguinte, visa caracterizá-la como forma de compreensão da gestão de pessoas por competências.

1.3 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são sistemas sociais construídas por meio da interação humana, e, todavia, dependem das pessoas para poderem existir. A área de gestão de pessoas compreende o conjunto de políticas e práticas desenvolvidas e organizadas por gestores, e que visam orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FISCHER, 2002; LEITE, ALBUQUERQUE, KNISS, 2010). As políticas são entendidas por Dutra (2002) como princípios e diretrizes que orientam os comportamentos no âmbito da organização, enquanto que as práticas são procedimentos, métodos e técnicas para implementar decisões que conduzem as ações da organização em seu ambiente interno e externo. A conciliação de expectativas é referida pelo autor como o compartilhamento de responsabilidades entre a organização e a pessoa. O trabalhador é, portanto, responsável por negociar o seu projeto pessoal e profissional, enquanto que os gestores das organizações oferecem suporte necessário para que a pessoa desenvolva todo o seu potencial, ao mesmo tempo em que oferecerão benefícios e oportunidades.

As organizações adotam diferentes modelos de gestão de pessoas e esses são determinados por fatores internos e externos. Dentre os fatores internos são destacados o tipo de negócio, a tecnologia adotada (pois demandará tipos específicos de comportamentos, e por decorrência um modelo adequado), a estratégia de organização do trabalho (os comportamentos compatíveis com os processos de trabalho), a cultura organizacional (pois o modelo de gestão deve reforçá-la e reproduzi-la) e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, serão aqueles que de certa forma irão estabelecer os limites do modelo adotado para a gestão de pessoas, como a cultura de trabalho onde a organização está inserida, legislação trabalhista, o papel do Estado, dentre outros fatores que direcionam as relações de trabalho. Um modelo de gestão de pessoas, além de estar alinhado a fatores internos e externos de uma organização, também apresenta componentes formais na sua definição, sendo esses representados por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas (FISCHER, 2002a).

Os diversos modelos de gestão de pessoas no Brasil e no mundo são oriundos de práticas que caracterizavam períodos históricos distintos, e que segundo Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) derivam de quatro principais momentos: a) desenvolvimento do capital e da industrialização (final do séc. XIX até I Guerra Mundial); b) organização do trabalho (I e II Guerra Mundial); c) teoria organizacional (pós-guerra até década de 1980) e d) configurações organizacionais (década de 1990 até início século XXI).

O final do séc. XIX caracteriza a gestão de pessoas sendo realizada pelos capatazes, sendo ele o responsável pela contratação e demissão dos funcionários das fábricas, que possuíam sistema de produção quase artesanal. O modelo da Revolução Industrial se torna fortalecido, e até a I Guerra Mundial, a estruturação das cidades foi potencializada e a abundancia de mão de obra favorecia o “descarte” das pessoas nas indústrias. É nessa época que surgem as primeiras leis que regulamentam o trabalho, como dias e horários de trabalho. No Brasil, o processo de industrialização ainda era rudimentar, o que fazia com que houvesse a predominância do trabalho agrícola. A gestão de pessoas não era discutida e nem de interesse para os gestores da época, tanto no Brasil como em outros países (TONELLI, LACOMBE E CALDAS, 2002).

O período entre as duas guerras marca o início da discussão da gestão de pessoas nas organizações, e essa passa a ser estruturada em torno do Departamento de Pessoas (DP), responsável por recrutar, selecionar, remunerar e demitir funcionários com base nos princípios

tayloristas. É a partir do experimento de Hawthorne (interação social, comportamento, necessidades psicológicas, relações humanas, etc.), realizada por Elton Mayo em uma fábrica de Chicago, que a chamada “Escola das Relações Humanas” reforça a necessidade de as organizações estruturarem a gestão de pessoas em relação à gestão dos outros recursos, o que fez aumentar a estruturação do Departamento de Pessoal. Nas indústrias brasileiras, o período da crise do café acelerou a industrialização, e impulsionou a estruturação nas relações de trabalho, sendo caracterizada como paternalista e quase escravocrata, com péssimas condições de trabalho, baixa remuneração e quase nenhuma atividade de treinamento e gestão de pessoas. Já o Departamento de Pessoal (DP) no Brasil foi estruturado para cumprir requisitos legais que começavam a ser exigidos por legislação, não sendo uma área valorizada nas organizações brasileiras nesse período. Tal fato revela a posição do empresário brasileiro e passa a construir um arquétipo da figura do DP, como sendo legalista, secundário e pouco contributivo na gestão de pessoas (TONELLI, LACOMBE E CALDAS, 2002).

A partir da II Guerra Mundial até a década de 1980, o Departamento de Pessoal passa para Departamento de Recursos Humanos e é iniciada práticas de gestão de recursos humanos, haja vista o período de difusão do modelo do “Estado de Bem-Estar Social”⁸. As atividades de gestão de pessoas são caracterizadas pela práxis de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão, as quais passam a ser valorizadas em função da complexidade das tarefas organizacionais e conseqüente dificuldade de substituição da mão de obra, o que favorece a retenção de pessoas nas organizações. A partir da década de 1960 surgem políticas e práticas de gestão que não estavam presentes nas abordagens clássicas e na escola de relações humanas, como por exemplo: o reconhecimento da ação gerencial para o sucesso da organização, o gerente assume o papel de gestor de pessoas, responsável por conseguir resultados de seus funcionários, destaque às escolhas estratégicas e à negociação. No Brasil, o principal objetivo do DP era cumprimento da legislação trabalhista, sendo as demais práticas de recursos humanos exercidas de maneira informal e incipiente. O paternalismo no Brasil ainda é presente neste período, um exemplo disso foi a criação do Sesi-Senai e Sesc-

⁸ Estado é o agente regulamentador de toda vida e saúde social, política e econômica do país em parceria com sindicatos e empresas privadas, em níveis diferentes, de acordo com o país em questão.

Senac⁹, responsáveis pelo lazer e capacitação dos trabalhadores da indústria e do comércio. Apesar das diversas organizações multinacionais serem instaladas no Brasil, assim como o crescimento das indústrias mecânicas, metalúrgicas e elétricas, até o fim da década de 1970, o país não possui práticas de gestão de recursos humanos, sendo que grande parte das organizações brasileiras estava organizada no tradicional Departamento de Pessoal (TONELLI, LACOMBE E CALDAS, 2002).

A partir da década de 1990 até início do Século XXI, o foco de atuação passar a ser os modelos de gestão de pessoas orgânicos e flexíveis que visam atender a intensificação das tecnologias de informação, a flexibilização das relações de trabalho, a internacionalização da economia, do incremento e da lógica do consumo e por fim, a ênfase nos consumidores e não mais nos produtores. No contexto dessas transformações, a gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas (não importa a denominação que ela receba), passa a ter por foco o conceito de competências. No Brasil, o RH se desenvolve lentamente e busca seus gestores buscam se desvencilhar do estigma de “DP” e avançar para uma gestão estratégica de pessoas (TONELLI, LACOMBE E CALDAS, 2002).

Ao longo das décadas, a gestão de pessoas nas organizações, deixou de ser um órgão executor de atividades operacionais e passou a atuar de forma estratégica e com programas que auxiliam produtividade, bem estar dos trabalhadores e conseqüente competitividade. É ao longo de décadas, que a gestão de pessoas incorpora em suas atividades operacionais, ações estratégicas e de cunho corporativo e sistêmico, como resposta às principais necessidades do mercado e contextos da época. Ainda assim, os modelos de gestão de pessoas podem ser considerados práticas transversais, uma vez que permeiam entre um período e outro e que ainda são presentes nas organizações.

As principais tendências em Gestão de Pessoas (ou Recursos Humanos – RH) no Brasil são estudadas por meio da pesquisa Delphi RH, conduzida pelos pesquisadores Fischer e Albuquerque (2003, 2011) e que é realizada desde o ano de 2000. O horizonte de prospecção é sempre fixado em 2010. No ano que finaliza esse período foi realizada nova pesquisa confirmatória, que visou verificar se as tendências previstas na edição de 2003 se concretizaram. Um dos desafios considerados tanto na pesquisa de 2003 como a de 2010 foi “alinhar a

⁹ Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC),

gestão de pessoas às estratégias de negócio”. Em 2010 esse desafio teve alta incorporação pela área de gestão de pessoas. Esta pesquisa evidencia o caráter estratégico da gestão de pessoas para a década de 2000. O desafio de “alinhamento das competências humanas/desempenhos às estratégias de negócio” foi classificado como o segundo desafio de mais alta prioridade na pesquisa confirmatória de 2010, visto que em 2003 foi previsto que este seria o principal desafio da década para os gestores de RH. A pesquisa demonstra que tanto o caráter estratégico como o alinhamento de competências/desempenho são percebidos como importantes para a competitividade da organização (FISCHER E ALBUQUERQUE, 2011).

Formadores de opinião¹⁰ da área de recursos humanos participaram da pesquisa Delphi RH realizada no ano de 2000. Nesta pesquisa, a Gestão por Competências foi percebida por 99% dos pesquisados como sendo uma filosofia e um princípio relevante de gestão para os dez anos subsequentes (FISCHER, 2000). Já na pesquisa Delphi RH do ano de 2003, o número de pessoas que acreditavam que a Gestão por Competências era considerada uma filosofia e um princípio relevante foi reduzido a 55%. Isto porque a prática de gestão de competências foi incorporada pelas organizações, e por isso o desafio da gestão de pessoas em 2003, foi o de alinhar as competências humanas às estratégias de negócio da empresa (82,3%) (FISCHER, 2004).

O gerenciamento de pessoas nas organizações pressupõe características de adaptação à realidade vivenciada em cada um dos momentos e contextos históricos. São incorporadas práticas consideradas importantes e eficazes para a promoção da produtividade do trabalhador e ao mesmo tempo, da qualidade de vida. A gestão de pessoas por competências tem buscado garantir esses aspectos, ao mesmo tempo em que colaborar em manter a organização no mercado competitivo.

1.4 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Nas organizações, modelos de gestão de pessoas orientam modos considerados certos de atrair, desenvolver, reter e avaliar performances

¹⁰ Participação de 288 formadores de opinião, dentre eles gestores estratégicos de Recursos Humanos ou gestores de uma das funções ou macroprocessos de Recursos Humanos em organizações de grande porte (entre as maiores e melhores, escolhidas anualmente pela revista Exame; consultores na área de Gestão de Pessoas com senioridade e reconhecimento do mercado; professores ou pesquisadores em Recursos Humanos nas instituições universitárias mais reconhecidas do País; gestores de organizações privadas ou públicas de grande porte.

humanas em situações de trabalho (FISCHER, 2002a). No caso da gestão de pessoas por competências, a expectativa é de que os comportamentos das pessoas sejam indicadores de competências e endereçados à missão e visão das organizações. Nesta ótica, o desenvolvimento de competências se dá tanto a partir das disposições e aspirações das pessoas, quanto das estruturas de ação orientadas para aprendizagem, reconhecimento e avaliação disponibilizadas nas organizações. Nessa lógica, a construção da realidade social por meio de competências, estabelecida na relação das pessoas com as estruturas e processos organizacionais (PARENTE, 2007), tem característica estratégica, pois reside o suposto que o desenvolvimento das competências contribui para o desempenho superior das pessoas com conseqüências positivas para os resultados organizacionais (BRANDÃO & BAHRY, 2005).

A prática do modelo de gestão de pessoas orientado por competências surge como maneira de lidar com situações de imprevistos e com a dinâmica da nova ordem de trabalho. A busca em atender as exigências das rápidas mudanças do mercado, pressupõe a presença de profissionais que saibam administrar a complexidade e as situações profissionais evolutivas e pouco definidas (LE BOTERF, 2007). Aos trabalhadores é oferecido um cenário de incertezas, onde não há espaço para a execução de tarefas pré-estabelecidas. São necessários trabalhadores que saibam lidar com imprevistos (ZARIFIAN, 2001) e que sua ação independa de ordens predefinidas. A noção de competências parece vir ao encontro das novas estruturas de trabalho, que para funcionar depende de um querer fazer e de um saber que são inerentes aos trabalhadores, ou seja, lidar com situações mutáveis e complexas dependem da predisposição (atitude) dos sujeitos em mobilizar conhecimentos e habilidades. A construção da realidade organizacional por meio das interações humanas e do investimento em suas competências supõe reflexos nos resultados organizacionais e na sustentabilidade da organização frente à competitividade do mercado (PRAHALAD & HAMEL, 1990; LE BOTERF, 2007).

As competências são adotadas neste modelo como instrumento para decodificar a estratégia da organização e operacionalizar decisões na gestão de pessoas. Um dos objetivos é transformar os subsistemas de gestão de pessoas em práticas orientadas por competências (captação, desenvolvimento, avaliação, retenção, sucessão, recompensas) e pelas estratégias organizacionais. O modelo implica, portanto, na definição de competências individuais, coletivas e organizacionais para a consecução das estratégias, como premissa necessária para a estruturação dos

processos em gestão de pessoas. Com as competências mapeadas, é possível estruturar processos seletivos para a captação de talentos, avaliar competências e identificar as lacunas (*gaps*) de desenvolvimento dos trabalhadores. As ações de aprendizagem são estruturadas a partir dos *gaps* de competências, sendo possível definir de maneira individual e alinhada aos objetivos estratégicos, as principais necessidades de desenvolvimento. Esse modelo possibilita ainda que os sujeitos sejam olhados a partir das suas entregas, da sua individualidade e não mais a partir do cargo que ocupam ou de um perfil que devem enquadrar-se. A deficiência na entrega possibilita estabelecer com a pessoa, planos de desenvolvimento, metas a serem cumpridas e aferir se o mesmo foi ou não efetivo (DUTRA, 2004). Nesse modelo, as pessoas são avaliadas e desenvolvidas pelo que entregam, o seu desempenhado é a sua real ação. Os resultados de avaliações e desenvolvimentos de trabalhadores orientados por competências sustentam e se integram a outros subsistemas de gestão de pessoas, como movimentos de sucessão, remuneração e alocação. Com o mesmo referencial, as competências agregam as ações de gestão de pessoas em si com as estratégias organizacionais (DUTRA, 2004).

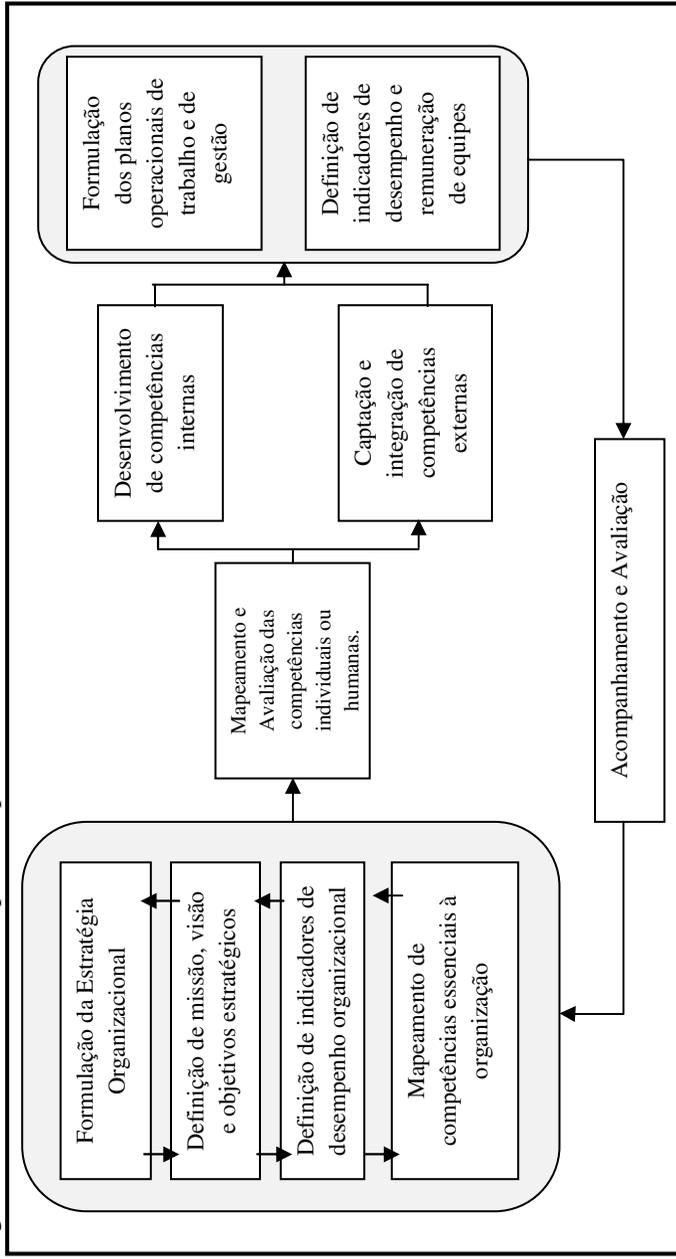
A emergência da individualidade do trabalhador é proporcionada pela gestão das pessoas por competências. O trabalho passa a ser a expressão direta das competências possuídas e utilizadas pelo trabalhador e que irá depender da sua própria iniciativa (ZARIFIAN, 2003). É o elemento da atitude um dos vieses que diferencia o modelo de competências dos demais modelos de gestão de pessoas. O trabalhador é compreendido não apenas como detentor de habilidades e técnicas, mas como sujeito reflexivo e que por meio dos seus conhecimentos e de sua disposição para agir é mobilizado para alcançar soluções em ambientes dinâmicos e imprevisíveis. São nos espaços de trabalho que os indivíduos em suas interações sociais compartilham competências, sendo reconstruídas em competências coletivas (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001) e organizacionais. O gerenciamento de competências de uma organização não é limitado ao desenvolvimento dos elementos individuais, o mesmo é circular e envolve os níveis individual, grupal e organizacional (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001). É por meio das interações dos trabalhadores, do trabalho em grupo, que as competências são socialmente construídas e passam de um viés individual para um viés organizacional.

A concepção do modelo de competências e a implementação do mesmo implica em coletividade e no envolvimento de todas as pessoas

interessadas no processo. As relações interpessoais mantidas pelos trabalhadores pressupõem compartilhamentos de significados gerados pela mudança. Dutra (2004), sugere que antes da implementação, a mudança proporcionada por uma nova forma de trabalhar seja analisada e compreendida por todos os envolvidos no processo. O autor sugere, dentre algumas etapas o levantamento dos principais objetivos da mudança, a fim de tornar claro o que realmente é pretendido com o novo modelo. Além disso, é sugerida uma avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na organização, visto que há um alto nível de integração entre os processos que compõem o sistema de gestão de pessoas, é necessário mapear os elementos facilitadores e inibidores da concepção e implementação do sistema. A análise da cultura organizacional é sugerida como maneira de avaliar em que intensidade uma proposta de gestão de pessoas por competências irá afetar trabalhadores e gestores, assim como identificar o apoio proporcionado direção para as mudanças e o quanto as pessoas estão dispostas a assumir esse novo modelo. Dutra (2004) clarifica que é importante que sejam definidos grupos de trabalho com a participação de trabalhadores que são responsáveis por gerir pessoas, a fim de envolvê-los na concepção do modelo. Por fim, é importante pensar nos princípios e diretrizes do sistema de gestão de pessoas por competências que irão sustentar a nova prática, como o papel que os gestores terão que assumir neste novo modelo, os novos critérios de participação em capacitação, sistemas de recompensas, etc.

A gestão de pessoas por competências é tratada como um processo contínuo e que supõe algumas etapas desse modelo. Guimarães, Borges-Andrade, Machado e Vargas (2001) propõem uma lógica de funcionamento deste modelo por meio de algumas principais fases que podem ser visualizadas na Figura 4. O momento inicial é descrito pela formulação da estratégia da organização, momento em que são definidos missão, visão e objetivos estratégicos. A missão organizacional é a razão de existir de uma organização. Visão endereça ao estado futuro em que a organização quer atingir. Os objetivos estratégicos representam as situações a serem buscadas em um dado período de tempo. Em seguida, a partir da definição dos objetivos estratégicos é possível estabelecer indicadores de desempenho corporativos e mapear as competências essenciais necessárias para concretizar o desempenho esperado (CARBONE ET AL., 2006).

Figura 4 – Processo de Gestão por Competências.



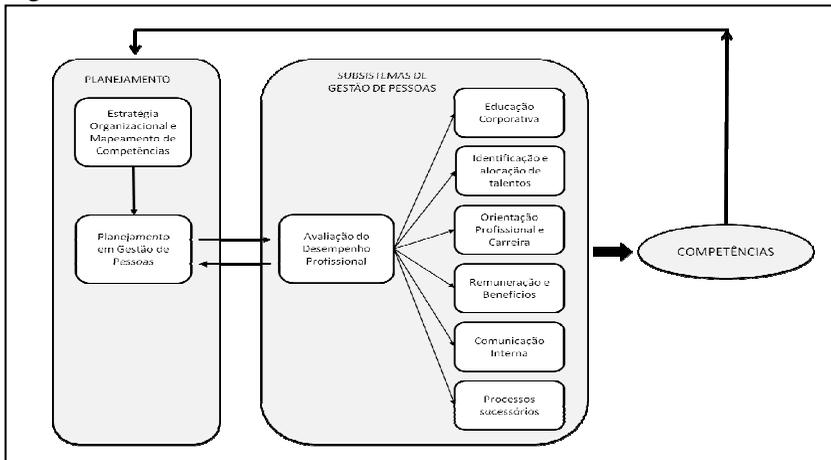
Fonte: CARBONE ET AL. (2006).

O mapeamento das competências individuais, humanas ou profissionais é a etapa consecutiva à definição estratégica. Nesta ocasião, é possível identificar quais as competências individuais necessárias para o alcance dos objetivos de cada uma das funções da organização. Na etapa de avaliação de competências, são mensuradas as necessidades de ações de aprendizagem, representadas por meio das lacunas (*gaps*) existentes entre as competências necessárias para o alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis (CARBONE ET AL., 2006). É pressuposto que a ausência de ações de aprendizagem e de suporte organizacional, como recursos materiais e apoio organizacional para transformar os CHAs aprendidos em competência (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004), tende a aumentar a lacuna de competências individuais, coletivas e organizacionais. As competências já existentes na organização podem tender ao declínio, o que implica em ser constantemente revisadas para que não se tornem obsoletas devido às transformações organizacionais (CARBONE ET AL., 2006). A etapa de captação e integração de competências externas vem ao encontro da diminuição de *gaps* e da atualização de competências que já não são mais necessárias à resolução da dinâmica organizacional. Esse processo muitas vezes é realizado por meio de recrutamento e seleção de talentos que possuem as competências requeridas já desenvolvidas. Já o momento de desenvolvimento das competências internas ocorre por meio de aprendizagens, de modo a envolver assimilação de conhecimento e aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio afetivo) (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004). O acompanhamento e avaliação do desempenho e dos resultados alcançados, diz respeito ao processo de *feedbacks* constantes em relação às competências que têm sido expressas ou não, de modo que os trabalhadores sejam orientados para o seu desenvolvimento (CARBONE ET AL., 2006). O conceito de desempenho é usado para demonstrar o conjunto de comportamentos ligados às tarefas, normas, metas, padrões de eficiência e eficácia estabelecidos no âmbito organizacional (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004). É também a manifestação daquilo que a pessoa aprendeu ao longo de sua vida (BRANDÃO & FREITAS, 2005), sejam aprendizagens formais (treinamentos, programas de educação e desenvolvimento) ou informais (experiências). As etapas envolvidas na gestão de competências, conforme Figura 4, representam um modelo simplificador, não tendo a pretensão de esgotar as interações envolvidas na gestão de pessoas por competências.

A gestão por competências visa, portanto, o desenvolvimento dos domínios cognitivos, psicomotores e afetivos dos indivíduos, de modo a sustentar as competências organizacionais e essenciais para consecução de objetivos estratégicos da organização. É por meio de competências que os gestores orientam os subsistemas de gestão de pessoas, como demonstrado na Figura 4, em que as principais ações de gestão de pessoas destacadas por Carbone et al. (2006), são os programas de educação corporativa e seus processos de identificação de necessidades de aprendizagem, formulação de objetivos instrucionais, definição de conteúdos de ensino, construção de trilhas de aprendizagem (CARBONE ET AL., 2006; BRANDÃO & FREITAS, 2005). Subsistemas de identificação e alocação de talentos, orientação profissional e carreira, remuneração e benefícios e comunicação interna, também são subsidiados pela gestão de competências (CARBONE ET AL., 2006).

A possibilidade de desenvolver e utilizar as competências no âmbito do trabalho é considerado por Zanelli e Silva (2008) uma das dimensões que fornecem um sentido geral do que é qualidade de vida. O desenvolvimento de pessoas e o destaque que as mesmas apresentam nesse modelo de gestão de pessoas por competências, pressupõe que o ambiente de trabalho expresse características do que é considerado qualidade de vida, como por exemplo, condições de trabalho, abertura para criatividade e inovação, participação efetiva nos processos de decisão, tratamento recebido por chefias e pares, reconhecimento do trabalho realizado, percepção que se tem da remuneração e recompensas (ZANELLI & SILVA, 2008). Todos esses elementos são essenciais para que os trabalhadores consigam desenvolver e manifestar suas competências, e sem exceção, consideradas fundamentais para a promoção da felicidade do ser humano.

Figura 5 – Alinhamento da Gestão de Pessoas à estratégia organizacional.



Fonte: CARBONE ET AL. (2006).

A possibilidade de iniciar a implementação da Gestão de Pessoas por competências a partir da estratégia corporativa é demonstrada na Figura 5, como meio de vinculação dos subsistemas de pessoas aos processos corporativos da organização. A implementação de todos esses processos e sistematização para a efetividade do modelo de gestão de pessoas por competências implica em espaços e suporte para o desenvolvimento e manifestação das competências dos trabalhadores nas formas individuais, coletivas e organizacionais. Zarifian (2001) sugere ainda, que a cultura organizacional deve ser compartilhada em relação ao desenvolvimento de competências, de modo a criar um compartilhamento do significado de uma ação competente. Elementos da cultura quando partilhados entre os membros de uma organização, sustentam modelos, práticas e comportamentos de gestão considerados legítimos pelo grupo (FISCHER, FLEURY & URBAN, 2008). Tendo em vista o interesse desta pesquisa na identificação de crenças de servidores públicos, a seção seguinte é destinada a caracterização da cultura da administração pública, uma vez que apresenta aspectos singulares em relação às organizações privadas e não governamentais, como por exemplo, legislações específicas e destinadas a gestão de pessoas.

1.4.1 Cultura da Administração Pública

A cultura explicita a maneira como diferentes grupos de pessoas percebem e reagem distintamente aos eventos da realidade, a partir dos significados que cada grupo aprende e compartilha gradativamente. A cultura é a expressão do estilo próprio de pensar, sentir e agir dos grupos em relação aos seus ambientes internos e externos (SILVA & ZANELLI, 2004). A administração pública pode ser entendida como um grupo de trabalhadores que apresenta uma cultura própria e diferente das organizações de administração privada e não governamentais, uma maneira típica de se relacionar com os aspectos da realidade organizacional.

O conceito de cultura expressa em uma única palavra as possibilidades de realização do ser humano. Toda a ação realizada pelos indivíduos em seu contexto adquire significado e se incorpora na cultura. A cultura pode ser aprendida, isto é, os hábitos e os costumes de um agrupamento social são produtos da construção sócio-histórica, repassados por meio de processos de aprendizagem (LARAIA, 2009). A manifestação de padrões típicos de pensar, sentir e agir de cada agrupamento social demonstra que existem modos peculiares de expressão e de interação social, e que podem ser explicados por meio de hábitos, costumes e crenças compartilhados pelos membros daquele grupo (SILVA & ZANELLI, 2004).

A ideia de que as organizações são fenômenos culturais é sustentada no fato de que vivemos em uma sociedade organizacional, permeada de crenças, rotinas e rituais. De acordo com Silva e Zanelli (2004), é possível arriscar a afirmação de que trabalhadores da Ford (produtos e serviços automotivos) no Brasil e trabalhadores da Ford nos Estados Unidos pertencem a sociedades do tipo organizacional. Mas ao comparar os trabalhadores brasileiros da Ford com índios Ianomâmis do norte do Brasil, os autores destacam que é mais provável que exista maior identificação entre os trabalhadores do Brasil com os dos Estados Unidos, do que de trabalhadores brasileiros com os índios brasileiros. Isto porque o trabalho dos indivíduos da Ford parece diferir significativamente das atividades e experiências dos índios que pertencem a grupos com sistemas artesanais e domésticos de produção. Do mesmo modo, as organizações públicas quando comparadas às privadas, evidenciará diferenças em relação a hábitos, rituais e crenças, visto que possuem regras de funcionamento que as diferem, bem como foram construídas por um processo sócio-histórico diferente das

privadas. A cultura é, portanto, um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. A cultura significa assim, a construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (PIRES & MACÊDO, 2006).

A gestão pública brasileira ao longo de sua história passou por três principais tipos de administração. O primeiro deles foi o Estado Patrimonialista, implantado pelo Estado colonial português e caracterizado por uma prática político-administrativa em que o público e o privado não se distinguem perante as autoridades. Assim, era comum, desde o período colonial até a década de 30, a confusão entre o público e o privado. As principais características dessa administração eram as relações de lealdade pessoal, clientelismo, corrupção e nepotismo, ausência de carreiras e critérios de promoção, limite tênue entre público e privado e casuísmo e particularismo de procedimentos (SOUZA, 2009).

A Administração Burocrática é adotada para substituir a Administração Patrimonialista no final do Século XIX, já que os capitalistas industriais exigiam a clara separação entre o Estado e o mercado, bem como a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla (BRESSER PEREIRA, 1996). A Administração Burocrática era um novo modelo de administrar que consagrava o formalismo, impessoalidade, divisão do trabalho, hierarquias funcionais, a competência técnica reconhecida por um sistema de mérito e controle rígido de procedimentos (SOUZA, 2009). É no final do século XX, com o surgimento de um grande Estado social e econômico, que o modelo Burocrático de administrar não garantia nem rapidez, nem boa qualidade e nem custo baixo para os serviços prestados aos clientes. A administração burocrática passa a ser vista como “lenta, cara, auto-referida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 5).

A Administração Gerencial veio como forma ágil de administrar, em que o controle deixaria de ser apenas burocrático, e passaria a ser um controle de resultados por meio de indicadores de desempenho, controle contábil de custos e dos resultados, controle dos mercados para promoção da competitividade, e por fim, um controle aliado à redução do formalismo e ao aumento de liberdade para os gestores públicos expressarem criatividade, bem como a descentralização e a horizontalização (SOUZA, 2009). No entanto, a Administração Pública

ainda é percebida pela sociedade como organização que requer mudanças estruturais profundas em seu funcionamento e dinâmica (BRESSER PEREIRA, 1996).

As influências das formas de gerenciar o governo dos séculos passados ainda permeiam a administração pública do Brasil. A burocracia se faz presente nos controles administrativos que são marcados pela desconfiança prévia nos administradores públicos e dos cidadãos que a eles dirigem demandas (BRASIL, 1995), uma vez que o trabalhador público é ao mesmo tempo acionista e usuário, fornecedor e cliente dos serviços públicos (LIMA & QUEIROZ, 2003). Os controles são vistos então, como alternativa para combater a corrupção e o nepotismo. Carbone (2000) ao corroborar com a influência que o serviço público ainda recebe das formas antigas de governar, descreve que as principais características da administração pública ainda são: a) *burocratismo*, representado pelo excessivo controle de procedimentos; b) *autoritarismo*, verticalização da estrutura hierárquica e a centralização dos processos decisórios, c) *aversão aos empreendedores*, ausência de comportamento empreendedor; d) *paternalismo*, movimentação de pessoal sob a lógica dos interesses políticos dominantes; e) *levar vantagem*, tomada de decisão baseada na vantagem pessoal; f) *reformismo*, desconsideração dos avanços conquistados e descontinuidade administrativa.

A expansão econômica das funções do Estado (educação, saúde, cultura, entre outros) e da globalização da economia mundial e a necessidade de possibilitar que as economias nacionais fossem internacionalmente competitivas tornaram a eficiência e a qualidade na prestação dos serviços públicos fator essencial para os gestores se manterem no mercado mundial. Nesta nova ordem de gestão pública, o cidadão passa ser visto como contribuinte de impostos e também como cliente, assim como os resultados do Estado são considerados bons porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas (PEREIRA, 1998).

A história da administração pública brasileira é recente quando comparada com outros países, um pouco mais de 500 anos, mas é suficiente para gerar um *modus operandi*¹¹ próprio (CARBONE, 2000). O autor destaca que trabalhar na esfera pública sempre foi necessário “jogo de cintura, esperteza, influência, habilidades diplomáticas para não ferir suscetibilidade, paciência, compreensão para com a

¹¹ Expressão em latim que significa "modo de operação". Utilizada para designar uma maneira de agir, operar ou executar.

competência alheia” (p. 01) e demais características que permitem a adaptação na cultura pública. Carbone (2000) evidencia pesquisa realizada no Banco do Brasil em 1995 (*apud* BANCO DO BRASIL, 1995), que identifica traços indesejáveis do administrador público brasileiro. No Quadro 1 é possível visualizar os principais aspectos e seus respectivos comportamentos identificados na pesquisa.

Quadro 1 - Traços indesejáveis do administrador público brasileiro.

Aspecto	Comportamento
Ambiente externo	▼ Desconhecimento
	▼ Desinteresse
	▼ Permeabilidade excessiva a pressões externas
Ambiente negocial	▼ Ausência de competitividade e de visão de mercado
	▼ Paternalismo nas relações
	▼ Não-aproveitamento de oportunidades
Ambiente interno	▼ Visão sectária
	▼ Ausência de articulações produtivas
	▼ Não aproveitamento de oportunidades
Decisões	▼ Medo
	▼ Falta de ousadia
	▼ Falta de comprometimento
Burocracia	▼ Apego às regras e rotinas
Hierarquia	▼ Supervalorização da hierarquia
Poder	▼ Apego ao poder
	▼ Luta autofágica por espaços
Gerência de RH	▼ Despreparo
	▼ Autoritarismo
	▼ Paternalismo
	▼ Descompromisso com a formação profissional
Cultura	▼ Apego ao passado, tradicionalismo como defesa frente a mudanças

Fonte: Carbone (2000).

Os comportamentos identificados no Quadro 2, a partir de pesquisa do Banco do Brasil de 1995, ainda expressam influências das administrações patrimonialistas e burocráticas, em que é possível arriscar afirmar que a centralização e o controle dos processos da administração burocrática, possam ter gerado a falta de comprometimento e o desinteresse pela esfera pública, já que a liberdade para atuar, veio apenas com a Administração Gerencial. Assim como no patrimonialismo, a ténue separação entre o público e o privado, possa ainda sugerir o paternalismo e o apego ao poder.

Apelidado de “Barnabé”, o funcionário público ficou conhecido por muitos anos, sendo associado ao estereótipo de baixo desempenho e ineficiência dos serviços do estado. Conta a história, que Barnabé

viveu em Chipre e por volta dos anos 40 saiu em pregação com São Paulo Apóstolo, tendo para isso, se despojado de todos os seus bens. Talvez seja esse despojamento associado ao modesto servidor público (FRANÇA, 1993). “Quem se lembra do Barnabé” (CUNHA E FONTANA, 2002), foi título de artigo da Exame.com¹² a respeito de carreira profissional. A origem do termo Barnabé para designar o servidor público está associada a uma marchinha de Carnaval composta por Haroldo Barbosa e Antonio Almeida e gravada no carnaval de 1947 por Emilinha Borna, que “batizou” os funcionários públicos acomodados. Cunha e Fontana (2002), autores do artigo “Quem se lembra do Barnabé”, descrevem que nesta marchinha os compositores fazem menção às pessoas que entravam no serviço público e não tinham a menor possibilidade ou vontade de crescer lá dentro. Nascia e morria barnabé. Era a imagem do paletó jogado na cadeira, o estereótipo de moleza e do emprego vitalício. De acordo com França (1993), os barnabés eram os funcionários de nível médio, aqueles que não eram exigidos diploma universitário no exercício de funções de escritório e atendimento ao público. A letra da marchinha de carnaval pode ser visualizada na sequência.

“Barnabé, quadro extra numerário, ganha só o necessário, pro cigarro e pro café

Quando acaba seu dinheiro, sempre apela pro bicheiro, pega o grupo do carneiro, já desfaz do jacaré. O dinheiro adiantado, todo mês é descontado, vive sempre pendurado, não sai desse terere. Todo mundo fala fala, do salário do operário, ninguém lembra o solitário, funcionário Barnabé. Ai Ai Barnabé, Ai Ai funcionário, Ai Ai Barnabé. Todo mundo anda de bonde, só você anda a pé...” (Haroldo Barbosa e Antonio Almeida, 1947).

A cultura da administração pública é freqüentemente associada a comportamentos que denigrem a imagem dos trabalhadores desse tipo de organização. Em pesquisa realizada por Lima e Queiroz (2003), com o objetivo de identificar como a mudança a partir da implementação do Programa de Qualidade no serviço público é compreendida pelos servidores, identificou que os participantes citam a “cultura do serviço público e da mentalidade de servidor público” como sendo algo muito específico e que dificulta o aprimoramento de habilidades técnicas e interpessoais. A mudança de comportamentos sociais no Brasil

¹² <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/quem-se-lembra-do-barnabe-m0030711>

transcorre pela mudança da cultura no serviço público. Para isso, Carbone (2000) sugere a identificação de comportamentos do administrador público que alavanquem a missão do Estado, pois para mudar é necessário conhecer. O autor sugere algumas etapas para a identificação de comportamentos de sucesso na esfera pública, dentre eles o mapeamento de competências e a identificação de *gaps* de competência.

A oportunidade de melhoria dos serviços públicos e da imagem do servidor público por meio da Gestão de Pessoas por Competências, já se faz presente desde 2006 com a instituição da Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal por meio do Decreto 5.707, é a partir desse documento que a administração pública brasileira objetiva adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (BRASIL, 2006).

1.4.2 A gestão de pessoas por competências no setor público

Os gestores parecem buscar implementar formas de gestão cada vez mais flexíveis para lidar com as constantes mudanças exigidas pelos ambientes internos e externos à organização (GUIMARÃES, 2000; GUIMARÃES & MEDEIROS, 2003). A gestão de pessoas por competências supõe a maneira identificada pelas organizações privadas para “competir pelo futuro”, como sugere Prahalad e Hamel (2005). O modo como os gestores se preparam para o futuro e como irão garantir a competitividade pode ser possível por meio da identificação, obtenção e desenvolvimento de competências essenciais. No setor público, Guimarães (2000) sugere que os desafios dos gestores passam pela competência de realizar a gestão dessas organizações baseada na prestação de serviços com qualidade e, ao mesmo tempo, orientada para o desenvolvimento e uso do conceito de cidadania. Segundo Fischer (2002b), a cidadania é a capacidade e uma organização de assegurar às pessoas o exercício pleno dos seus direitos e contribuir para que a comunidade atinja metas de desenvolvimento. A satisfação dos clientes das organizações públicas é decorrente de uma vida em sociedade e do direito em participar dos negócios públicos.

As exigências internas e externas do ambiente organizacional pressupõem que gestores da administração pública no Brasil se adaptem às circunstâncias do mercado. O contexto das tecnologias da informação e comunicação exige que o servidor público se relacione de novas formas com os cidadãos, como por exemplo, os serviços que passam a ser oferecidos pela internet, assim como informações que possibilitam o

acompanhamento de processos solicitados pelos cidadãos ao Estado, aumentam a transparência dos assuntos do governo e diminuem a distância entre Estado e cidadãos (CARVALHO ET AL., 2009). Alcançar maior eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos requer a substituição de formas tradicionais de estruturar as atividades e os recursos públicos, assim como a emergência de uma nova cultura de gestão. A ênfase nas competências parece adequada à velocidade de mudanças requisitadas (GUIMARÃES & MEDEIROS, 2003) pelas novas formas de organização do trabalho.

Alcançar melhores desempenhos na administração pública é uma das proposições do Decreto nº 5.707 de 2006, que tem como objetivo central instituir a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. É por meio de um modelo de gestão de pessoas por competências que a administração pública objetiva a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, bem como o desenvolvimento permanentemente do servidor público, o alinhamento das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições e a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação (BRASIL, 2006). A preocupação do setor público em promover a qualidade dos seus serviços por meio de competências, sugere um esforço dos dirigentes públicos em aproximar a gestão de pessoas de práticas eficazes para lidar com a imprevisibilidade e a necessidade de customização dos serviços demandados pelos clientes, no caso a população brasileira.

Os processos de aprendizagem por meio das capacitações se tornam centrais para gestores públicos que buscam a competitividade por meio do desenvolvimento de competências. O Decreto 5.707 depreende sobre conceitos centrais na gestão de pessoas por competências, como o de ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E, sendo tratados como capacitação e compreendidos como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, Artigo 2º, inciso II). O desenvolvimento de competências é entendido como sendo possível por meio de ações de capacitação, e que o desenvolvimento das individuais pode levar ao desenvolvimento de competências organizacionais. Já o conceito de gestão por competência é compreendido como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Artigo 2º, inciso III). A compreensão do setor público sobre competências é próximo ao compreendido por Le Boterf (2006), ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes colocados em ação nas situações profissionais. Da mesma forma, a gestão de competências é alinhada ao que Brandão e Guimarães (2001) descrevem, ou seja, uma combinação das competências organizacionais com as individuais.

A gestão de pessoas por competências é tratada como mecanismo de flexibilidade, estratégia e inovação da gestão organizacional. O desafio da implementação deste modelo de gestão no serviço público, é clarificado por Guimarães (2000) com base nos movimentos de reforma e contra-reforma. Este processo é descrito por Castor e José (1998) como uma luta entre duas forças, em que a reforma é caracterizada por forças inovadoras que buscam uma atuação ágil e eficiente dos serviços oferecidos. Enquanto que a contra-reforma é caracterizada pela burocracia, conservadorismo, imobilidade e centralização dos processos. Para tanto, o autor depreende que para implementar a gestão de pessoas por competências, ou seja, para buscar a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos, os gestores da administração pública necessitam romper com os modelos tradicionais de administrar, bem como de implementarem uma nova cultura de gestão.

A escolha em ser um trabalhador público deve perpassar pelo desejo de ser útil à sociedade, e não uma escolha meramente baseada nas recompensas financeiras. O interesse em salários e benefícios diferenciados oferecidos pelo serviço público pode favorecer a presença de estereótipos como o baixo desempenho, a pouca dedicação, a falta de criatividade e de flexibilidade (CARVALHO ET AL., 2009). O desafio principal é difundir a importância do referencial de competências junto aos próprios servidores, aos chefes de equipes e à área de recursos humanos, a fim de que percebam aonde cada trabalhador deseja ir profissionalmente. É necessário que o servidor público se preocupe com seu desenvolvimento, de modo articulado com as estratégias organizacionais (CARVALHO ET AL., 2009). O mesmo autor depreende que a responsabilidade pela educação seria assumida não apenas pelas escolas e setores de gestão de pessoas do governo, mas também compartilhada pelos servidores.

No caso das universidades públicas federais no Brasil, a proposição de um modelo de gestão de pessoas por competências se deu como resposta ao decreto nº 5.707 de 2006, que tem como objetivo central instituir a política e as diretrizes para o desenvolvimento de

pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em virtude disso, parece relevante compreender o que pensam e sentem os trabalhadores que serão, em princípio, impactados por esse novo modo de gerir pessoas. Ao considerarmos a relevância da questão por último posta, o propósito deste trabalho é identificar quais as crenças das pessoas que trabalham em uma universidade pública federal brasileira no processo de construção de um modelo de gestão de pessoas por competências.

1.4.3 Gestão de Pessoas por Competências no setor público e os subsistemas de Recursos Humanos

A adoção do modelo de gestão de pessoas por competências endereça para o alinhamento de todos os subsistemas de gestão de recursos humanos às competências da organização. Algumas particularidades da administração pública, como a seleção de pessoal por meio de concurso público, estabilidade de emprego, pré- definição de cargos, dentre outros, são desafios enfrentados por gestores públicos para a prática da gestão por competências.

1.4.3.1 Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção são fases de um processo utilizado para o preenchimento de vagas nas organizações. As duas fases compõem o que é chamado de processo seletivo. Na administração pública o concurso público é o processo seletivo que permite o acesso a emprego ou cargo público de modo amplo e democrático. A primeira fase do processo seletivo é o recrutamento, momento em que é ofertada a vaga para a captação de candidatos interessados em ocupá-la. O recrutamento pode ser tanto de candidatos internos como externos à organização. Vários métodos são usados para recrutá-los: anúncios em mídia, informações em quadro de avisos, agências de emprego, sites da internet especializados em oferta e procura de mão de obra, site da própria organização que está selecionando. No caso do serviço público, a fase de recrutamento corresponde ao edital de concurso público. Neste documento, são estabelecidas todas as características da vaga, como cargo, escolaridade, jornada de trabalho, local de trabalho, remuneração (salários e benefícios), dentre outros. No edital também são determinadas os procedimentos de inscrição do candidato e todas as regras do concurso.

A etapa de seleção é a escolha dos candidatos que mais se aproximam do perfil exigido pela vaga por meio de instrumentos de seleção. Como exemplos desses instrumentos, podem ser citados: entrevista, análise de currículo, prova de conhecimento, dinâmicas de grupo, testes psicotécnicos, dentre outros. O principal instrumento de seleção utilizado pela administração pública para a contratação de servidores técnico-administrativos são as provas e títulos, conforme determinado em Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987: “O provimento de emprego técnico-administrativo... far-se-á no nível inicial, mediante habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos” (Art. 22, BRASIL, 1987).

O recrutamento e a seleção realizados por concursos são baseados em descrição de cargos e, não, em competências. A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características diferentes das competências apresentadas pela mesma (SCHIKMANN, 2010). Este processo pode gerar desalinhamentos entre as competências que o candidato selecionado apresenta e as competências exigidas pelo cargo. Esse processo é capaz de provocar descontentamento por parte do selecionado, assim como um desempenho inferior do cargo para o qual foi aberto concurso, correndo o risco de não alcançar os resultados e os desempenhos pretendidos.

A seleção por competências possibilita a construção de equipes alinhada às reais necessidades da organização. A formação de um quadro de servidores realizado por meio da seleção de indivíduos que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre assuntos específicos, mas que possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições é um dos objetivos propostos pela seleção por competências (PIRES ET AL., 2005). Frente às peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, os autores sugerem que o mapeamento e avaliação de competências sejam utilizados como subsídios para a realização dos concursos públicos, de forma a selecionar indivíduos com as competências requeridas pelos *gaps* apresentados pelas equipes e/ou área, e que estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização. Os autores sugerem ainda que além da seleção mediante aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação possam ser utilizadas, como, por exemplo, a realização de um curso de formação, com o objetivo de identificar habilidades e atitudes, cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação

A atual regulamentação prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos futuros servidores por meio dos concursos públicos. Pires et al. (2005) clarifica que essa prática ocorre por haver dificuldades para a definição de critérios objetivos para a avaliação de atitudes. Esta práxis implica no risco de selecionar candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, com valores e crenças desalinhados aos da organização, ou ainda, a não mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos pelo cargo em situações profissionais diversas, o que pode levar a não satisfação do cliente em relação aos serviços que lhe foram prestados.

A última etapa do processo seletivo das organizações públicas é o estágio probatório, o qual busca validar os resultados obtidos no concurso público por meio de um processo de avaliação de desempenho individual. A Lei 8.112 de 1990 prevê que o estágio probatório tenha validade de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a aptidão e capacidade do candidato selecionado. A avaliação para o desempenho do cargo segue os seguintes fatores para serem observados: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade e V - responsabilidade. Aos quatro meses que antecedem o fim do período probatório é realizada a avaliação do desempenho do servidor por comissão constituída para essa finalidade, sendo por fim submetida à homologação da autoridade competente (Seção IV, art. 20, BRASIL, 1990). Se o servidor não for habilitado no estágio probatório será exonerado, ou, se estável, reconduzido ao cargo ocupado (DANTAS, CARTOPASSI & PONTES, 2006). Pires et al. (2005) sugerem como uma das maneiras de viabilizar a prática da seleção de pessoas por competências, o cumprimento do período de estágio probatório, que pode ser utilizado como forma de mensuração de conhecimento, habilidades e atitudes para a nomeação de servidores cujas competências estejam alinhadas às necessidades da organização (PIRES ET AL., 2005).

1.4.3.2 Carreiras e cargos

Carreiras podem ser definidas como uma série de estágios que variam em função das pressões que tanto o ambiente como o próprio indivíduo inserem sobre ele mesmo. A carreira também expressa a relação que é estabelecida entre o sujeito e a organização e as perspectivas estabelecidas por ambas as partes, assim como uma conciliação dinâmica entre as expectativas de ambas (DUTRA, 2002).

A diferença entre o desenvolvimento de carreira nas organizações públicas e privadas reside nas especificidades legais que cada sistema adota. O tempo de serviço tem sido variável importante na determinação da trajetória dos servidores nos cargos e/ou carreiras da administração pública, haja vista que a carreira ocorre apenas no âmbito do cargo. Esse é também o principal fator de variação salarial entre os servidores de um mesmo cargo e/ou carreira, não havendo grandes oscilações em função de fatores como desempenho, qualificação, compartilhamento de conhecimentos ou produção de resultados (PIRES ET AL., 2005). A progressão funcional ocorrerá de forma independente e cumulativa dentro do mesmo cargo, por meio de sistemas de tempo de serviço, mérito e qualificação/titulação (BRASIL, 1987).

O sistema de carreiras é organizado conforme características do serviço público de cada país. São duas orientações básicas: sistema de carreira ou sistema de emprego. O Brasil pratica o sistema de carreira em que os principais pressupostos são: a) recrutar servidores no início da vida profissional e mantê-los no serviço público até a aposentadoria; b) recrutamento baseado em diplomas e exame de entrada, no caso o concurso público; c) promoções por meio de sistema de escalas individuais, não relacionadas exclusivamente ao posto de trabalho (OCDE, 2004).

No caso específico de servidores técnico-administrativos educacionais, os quais são sujeitos desta pesquisa, o desenvolvimento do servidor na carreira é efetivado, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional (BRASIL, 2005). Neste caso, o desenvolvimento de carreira é possibilitado unicamente pelo modo horizontal, isto é, a passagem para nível ou classe superior dentro da mesma categoria funcional, mediante capacitação e avaliação de desempenho (mérito). É no Art. 10 do Decreto 11.091 de 12 de janeiro de 2005, o qual “dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação”, que é definida a Progressão por Capacitação Profissional e Progressão por Mérito Profissional, como (BRASIL, 2005):

§ 1o Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de

capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida.

§ 2o Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

O tempo de serviço era considerado uma das importantes variáveis para a trajetória de evolução dos servidores nos cargos e/ou carreiras da administração pública (PIRES ET AL., 2005). A partir do Decreto 5.707, uma das diretrizes é “incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais” (Art.3º, inciso I, BRASIL, 2006).

A progressão de carreira de servidores técnico-administrativos em educação ocorre de forma independente e cumulativa dentro do mesmo cargo. A ascensão funcional para o nível inicial de outro cargo somente ocorre mediante processo seletivo (BRASIL, 1987), no caso concurso público. A carreira para os servidores técnico-administrativos em educação somente ocorre na esfera do cargo para o qual ele prestou concurso público, caso o servidor técnico-administrativo em educação almeje outro cargo, o mesmo deverá realizar novo concurso público, quando aberto. Esta prática de carreira limita a atuação do servidor nos espaços ocupacionais da organização, indo de encontro à proposta de competências, isto é, desenvolver e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, frente às diversas situações de trabalho. Da mesma forma que o Decreto 5.707 de 2006 incentiva a capacitação dos servidores e o desenvolvimento de suas competências, o Decreto 94.664 de 1987, limita a sua atuação, de forma a não incentivar o servidor na busca de novos desafios e conhecimentos. Nesse contexto, a nomeação para cargos de confiança cumpre, muitas vezes, a função de viabilizar o reconhecimento de servidores que se destacam pelo seu desempenho (PIRES ET AL., 2005). Pelo Decreto nº 4.247, de 22 de maio de 2002, foi criada a Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativa (Gdata) com o objetivo de “melhorar a qualidade dos serviços mediante o reconhecimento profissional e a avaliação de desempenho institucional e individual”. Com essa gratificação, os servidores técnicos administrativos em educação passaram a ter uma parcela de sua remuneração vinculada, do ponto de vista formal, ao desempenho ou à produtividade.

1.4.3.3 Ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que busca suprir o *gap* entre as competências requeridas pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas, de compartilharem e transferirem conhecimentos (PIRES ET AL., 2005). De acordo com o Decreto 5.707 o desenvolvimento das competências deve ocorrer por meio de ações de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). As organizações públicas contam com o apoio da Escola Nacional de Administração Pública¹³, que busca por meio da ofertas de cursos e programas de aprendizagem, desenvolver competências de servidores para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas.

As ações de TD&E na administração pública são delimitadas conforme as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006) que incentiva adoção da prática da gestão de pessoas por competências como forma de alavancar aprendizagens entre os servidores. O servidor deve ser estimulado a participar de ações de educação continuada e incentivado a se capacitar para desenvolver competências de cunho organizacional e individual. As lideranças também são incentivadas a desenvolverem competências para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

1.4.3.4 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou organizacional. Assim, a avaliação pode ocorrer no nível apenas do indivíduo como também do grupo (equipes, áreas) e organizacional. No nível individual permite avaliar o desempenho profissional; identificar necessidades de aprimoramento das habilidades

¹³ <http://www.enap.gov.br/>

pessoais e profissionais; conhecer o potencial do funcionário; obter subsídios para a progressão na carreira, melhorar o desempenho, entre outros benefícios. Já no nível de equipes, áreas ou até mesmo no nível organizacional, avaliação de desempenho possibilita, entre outros, alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos; desenvolvimento de visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização; percepção de interdependência entre áreas e pessoas (SCHIKMANN, 2010).

O pressuposto de que a adoção de política de avaliação de desempenho representa ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, é baseada na ideia de que o alinhamento de objetivos individuais às metas da organização pode proporcionar envolvimento dos funcionários e sentimento de responsabilidade pelo desempenho da organização (SCHIKMANN, 2010).

O artigo 4o do Decreto no 84.669, de 29 de abril de 1980, estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorra da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor. A norma fixa que o servidor será avaliado pela chefia imediata, observados determinados fatores que, pontuados, lhe dariam uma classificação que possibilitaria o seu eventual enquadramento no número de vagas destinadas para essa modalidade de progressão. Esses fatores são: 1) qualidade e quantidade do trabalho; 2) iniciativa e cooperação; 3) assiduidade e urbanidade; 4) pontualidade e disciplina; e 5) antiguidade. Conforme o decreto descrito acima, a avaliação de desempenho é utilizada pela administração pública como forma de progressão horizontal de carreira, sendo corroborado pela Lei 11.01 de 2005, e também como instrumento de avaliação de desempenho do estágio probatório (BRASIL, 1990)

Em 2010 o Governo Federal publica o Decreto 7.133 que estabelece os critérios para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional. Neste documento a avaliação de desempenho é definida como sendo o “monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades” (Artigo 2º, inciso I, BRASIL, 2010).

Esta nova forma de conceber a avaliação de desempenho nas organizações do governo, já insere o conceito de competências na sua formulação, conforme descreve o Art. 4o: “A avaliação de desempenho

individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas” (BRASIL, 2010). Os critérios que deverão ser avaliados no desempenho individual do servidor, além do cumprimento de metas, são (BRASIL, 2010, Art. 4º, § 1º):

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;

II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;

III - trabalho em equipe;

IV - comprometimento com o trabalho; e

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

VI - qualidade técnica do trabalho;

VII - capacidade de autodesenvolvimento;

VIII - capacidade de iniciativa;

IX - relacionamento interpessoal; e

X - flexibilidade às mudanças.

A definição de metas também é prevista no Decreto 7.133 de 19 de março de 2010. Para as metas de desempenho individual deverão ser definidas por critérios objetivos e comporão o plano de trabalho de cada unidade do órgão ou entidade de lotação e, salvo situações devidamente justificadas, serão previamente acordadas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho (BRASIL, 2010).

A atual forma definida pelo governo para a avaliação de desempenho (BRASIL, 2010), vincula os aspectos da gestão por competências com gestão de desempenho. A vinculação de competências com desempenho é corroborada por Brandão (2008) ao clarificar que os resultados alcançados na avaliação de desempenho são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo de gestão por competências. Ou seja, os resultados do que foi desempenhado pelo sujeito, representa as competências mobilizadas e colocadas em ação. Quando o desempenho não foi satisfatório, significa que existem oportunidades de desenvolvimento nas competências.

Diante das mudanças legais, Homrich, Faria e Afonso (2011) consideram que a avaliação do desempenho na área pública pode ser alavancada para um patamar estratégico na administração pública. A avaliação de desempenho aliada às práticas de gestão de desempenho

permite ao administrador negociar metas, mensurar os resultados obtidos pelo servidor e valorizar efetivamente as contribuições de cada um. Nesta perspectiva, é delimitado não apenas uma ação de avaliação de desempenho, a ser realizada ao final de um ciclo de avaliação, mas uma sistemática de gestão do desempenho que contempla as etapas de planejamento, monitoramento e avaliação (HOMRICH, FARIA & AFONSO, 2011).

1.5 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS COMO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Implementar um modelo de gestão de pessoas por competências pressupõe romper com modelos tradicionais de gestão. A realidade social contemporânea tem se caracterizado pela globalização de mercados e intensificação de mudanças tecnológicas, o que promove pessoas com competências condizentes com a complexidade de situações de trabalho imprevisíveis. (LE BOTERF, 2007). Ao contrário de desenhos de cargos e de tarefas pré-definidas com viés taylorista, a recomendação é da utilização e aplicação do conceito de competências, que privilegia a aprendizagem humana nas organizações. O desenvolvimento de competências requer interação humana (trabalho em equipe), uma vez que o trabalhador deve saber lidar com o imprevisto e o caos, situações que requerem “completar-se continuamente no outro”, e que não contemplam a prescrição do seu papel. Como decorrência, tais imperativos exigem processos permanentes de aprendizagem, cujas consequências é a de produzir seres pensantes.

Adquirir competências exige a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes, e conseqüente ampliação das chances de controle das situações complexas e incertas. A aquisição de competências ocorre por meio de construção social, e tem função primordial a solução de problemas que decorrem da imprevisibilidade de eventos que ocorrem em ambientes de trabalho, que por sua vez requer tomada de decisão em tempo real (CARBONE, ET AL., 2006). Nesse modelo de gestão, a mudança também ocorre na forma como os trabalhadores apresentam seus conhecimentos. Agora não mais especialistas, mas trabalhadores que mobilizam comportamentos multidisciplinares e multiprofissionais. A nova relação do trabalhador com o seu trabalho implicam em respostas de cidadania organizacional, logo consiste em fazer de modo

voluntário, além do que se encontra prescrito no papel a ser desempenhado na organização (SIQUEIRA, 2003). O que vale é fazer aquilo que promove bem estar para o trabalhador e resultados para a organização, independente de prescrições.

A gestão de pessoas por competência na administração pública prevê também alterações no nível de participação das lideranças nos processos de aprendizagem dos trabalhadores, já que o desenvolvimento de competências e conseqüente alcance de objetivos organizacionais, pressupõe que lideranças estejam engajadas em legitimar essa nova ordem de trabalho (AMARAL, 2006). É implícito que tais lideranças construam espaços de aprendizagem e que oportunizem o desenvolvimento e compartilhamento de competências. Os “espaços para aprender” (grifo do autor) se configuram nos eventos de capacitação que já é proposto pelo Decreto 5.707 e que envolve cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congresso (AMARAL, 2006; BRASIL, 2006). A exigência de lideranças ao invés de gerentes ou supervisores é como regra neste novo modelo de gestão de pessoas. São processos de *feedbacks* e acompanhamentos de líderes que alavancam desempenhos superiores. Dutra (2004) elucida que ao ser estabelecido um plano de desenvolvimento para cada um dos trabalhadores, é pressuposto que haja cumplicidade e engajamento do trabalhador e de sua liderança em relação ao plano de desenvolvimento.

A transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados implica na ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros (SCHIKMANN, 2010). A implementação de um novo modelo de gestão de pessoas sugere revisões de políticas e processos, e pode ser interpretada como uma mudança organizacional, isto é, uma transformação no âmbito na organização que pode gerar impactos em partes ou no conjunto da organização. A mudança faz parte da rotina da sociedade e, por sua vez, das organizações que constantemente implementam programas, projetos, reestruturações, dentre outras intervenções que permitam criar condições de competitividade e estabilidade no mercado (SILVA & VERGUERA, 2000).

Todos os sistemas humanos buscam manter o equilíbrio frente a um ambiente mutante, e é por meio das estruturas cognitivas (conceitos, crenças, atitudes, valores e suposições), que os estímulos do ambiente são organizados e significados, o que permite fornecer certa previsibilidade para lidar com possíveis mudanças. Os indivíduos no decorrer dos grupos e das organizações compartilham suposições a fim

de manter essa função estabilizante, o que possibilita a própria manutenção do grupo (SCHEIN, 2009).

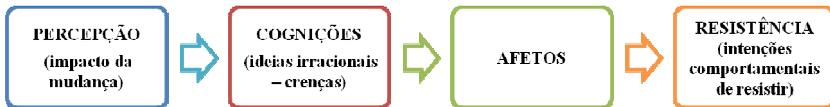
As organizações poderiam ser consideradas, segundo Lewin (1970), processos em equilíbrio quase-estacionários. Para o autor, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, mostrariam flutuações ao redor de uma dada situação. Diante dessas flutuações o grupo tente a manter a estabilidade (SCHEIN, 2009), no entanto em alguns momentos, uma das forças para a manutenção do equilíbrio supera a outra em intensidade, de forma a deslocar esse equilíbrio para um novo patamar. Este processo é chamado de mudança. Nos processos de mudança, isto é, na busca do equilíbrio por meio da superação de uma das forças, pode ocorrer a tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. Esta oposição é chamada de resistência à mudança (LEWIN, 1947, 1951).

A resistência pode ser influenciada por meio de ideias irracionais e afetos. As ideias irracionais são associadas aos pensamentos automáticos baseadas na percepção do impacto da mudança (BOVEY & HEDE, 2001). Os afetos são caracterizados como uma categoria ampla, que envolve emoções, sentimentos, temperamentos e humores. As emoções são respostas a eventos específicos acompanhadas de alterações fisiológicas e corporais, são estados passageiros. Já os sentimentos, estão relacionados à interpretação cognitiva da situação. Os temperamentos são concebidos como persistentes no tempo e associados às características de personalidade da pessoa. O humor é desencadeado por um contexto e é generalizado para outros, além disso, influencia a forma como a pessoa age em diversos contextos (BONFIM E GONDIM, 2010). A resistência pode ser assim, a consequência de influência de crenças e de emoções, sentimentos, temperamentos e humores.

Beck (1997) descreve que as crenças refletem pensamentos automáticos que representam a interpretação ou o significado atribuído pelo sujeito a um dado evento. De acordo com Festinger (1975), a resistência é dissonância entre o que o sujeito crê e aquilo que a realidade apresenta. A força da resistência é associada ainda aos afetos que a mudança provoca no indivíduo. Os afetos são considerados, portanto, uma das variáveis que associam as ideias irracionais, no caso, crenças, às intenções de comporta-se de modo resistente (BOVEY &

HEDE, 2001). Os autores sugerem um quadro conceitual para demonstrar a influência das cognições e afetos no processo de resistência (Figura 5). O primeiro momento, caracterizado como a percepção da mudança e que, num segundo momento, provoca o surgimento de crenças e afetos, pode ser associado ao processo descrito por Festinger (1975), em que a realidade apresentada (mudança) não condiz com aquilo que o sujeito crê, e por isso desperta afetos e comportamentos de resistência.

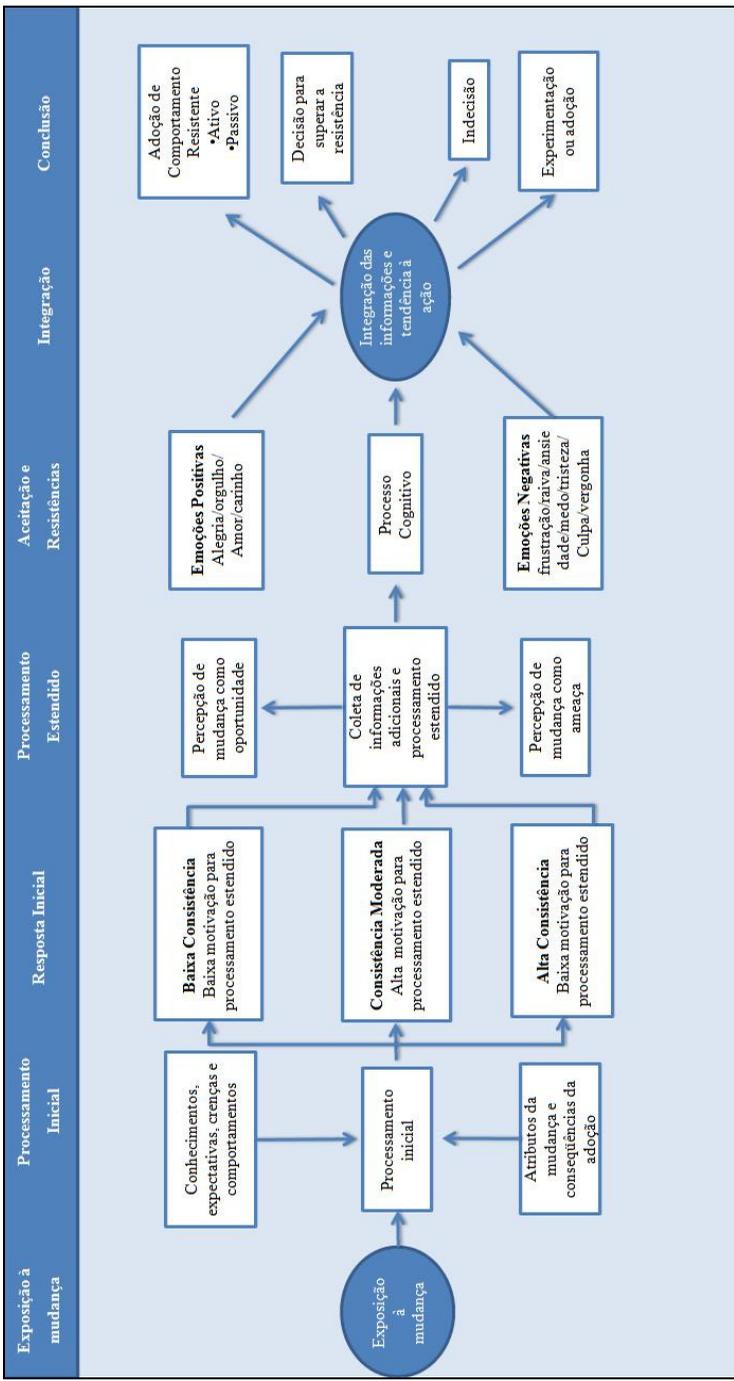
Figura 5 - Quadro conceitual do processo de resistência.



Fonte: BOVEY E HEDE, 2001.

A exposição à mudança pode ou não desencadear comportamentos de resistir aos novos processos organizacionais que estão sendo implementados. Hernandez e Caldas (2001) sugerem um modelo de resistência individual à mudança baseado no trabalho de Richard Bagozzi e Kyu-Hyun Lee (1999) no trabalho intitulado de *Consumer Resistance to, and Acceptance of, Innovations*. O modelo prevê, conforme a Figura 6, sete estágios da mudança organizacional: 1) exposição à mudança, 2) processamento inicial, 3) resposta inicial, 4) processamento estendido, 5) aceitação e resistência, 6) integração e 7) conclusão.

Figura 6 - Modelo de Resistência Individual à Mudança.



Fonte: HERNANDEZ E CALDAS (2001).

O primeiro estágio (01. Exposição à Mudança) é caracterizado pelo contato inicial do indivíduo com a intenção da mudança, que pode ser transmitida pelos agentes da mudança por intermédio de canais formais e informais da organização (por exemplo, rádio-corredor). O estágio seguinte, (02. Processamento Inicial), o indivíduo irá comparar os atributos percebidos da mudança com as conseqüências previstas e com as suas expectativas, crenças e comportamentos adotados no passado. O resultado desse processo de comparação pode levar o indivíduo no próximo estágio (03. Resposta Inicial) a apresentar uma aceitação ou rejeição inicial, que, por sua vez, pode ter natureza ativa ou passiva (HERNANDEZ E CALDAS, 2001). A resistência tem uma natureza ativa quando o indivíduo tenta evitar que a organização mude, logo, expressa comportamentos de protesto, sabotagem ou enfrentamento. O comportamento dos sujeitos que apresentam uma rejeição inicial passiva, é de ignorar as mudanças ou agir como se nada tivesse acontecido (HERNANDEZ E CALDAS, 2001; BOVEY & HEDE, 2011). O estágio 02 (Processamento Inicial) influenciará a forma que o sujeito buscará informações para avaliar a proposta de mudança. As Respostas Iniciais (estágio 03) podem ser: percepção de baixa consistência, moderada consistência ou alta consistência.

O efeito da motivação como um dos elementos do processo de mudança, faz com que o indivíduo se permita adquirir novas fontes de informação e novos conceitos (SCHEIN, 2009). Moscovici (2003) clarifica que para que ocorra mudança nas pessoas é necessário um desequilíbrio interno, que proporcione alteração de percepções e introdução de novas ideias, sentimentos, atitudes, comportamentos. Ocorre assim, um processo de ajustamento e integração entre o que já existe e o novo, bem como a incorporação dos novos aspectos e a transformação do conjunto, e não simplesmente acréscimos, retiradas ou substituições.

O indivíduo irá exibir rejeição inicial em situações de baixa consistência, quando os atributos da mudança proposta e as conseqüências previstas da sua adoção não puderem ser conciliados com as suas crenças e comportamentos adotados no passado. Nessa situação, é provável que o sujeito não tenha estímulos para continuar a avaliação da proposta de mudança, e decide por rejeitá-la. O segundo resultado possível desse estágio é a percepção de alta consistência, em que o indivíduo conclui, após o processamento inicial, que os atributos da mudança e suas conseqüências são aceitáveis ou fazem sentido. Nesse caso, o indivíduo demonstra estar disposto a aceitar a mudança e não sente a necessidade de aprofundar a avaliação da proposta da mudança.

Por fim, o terceiro resultado possível desse estágio, a consistência moderada, ocorre quando o indivíduo percebe que os atributos da mudança e suas conseqüências são parcialmente aceitáveis. O indivíduo se motiva para buscar novas informações sobre a mudança proposta.

Durante o quarto estágio do processo (04. Processamento Estendido), o indivíduo irá avaliar os atributos da mudança proposta, e buscará reconciliar as inconsistências encontradas entre esses atributos e as suas crenças, com o objetivo de diminuir a sua dissonância cognitiva (HERNANDEZ & CALDAS, 2001; FESTINGER, 1975). O resultado dessa avaliação é a percepção da mudança como oportunidade, ameaça ou, oportunidade e ameaça ao mesmo tempo. No decorrer do próximo estágio (05. Aceitação e Resistência), o comportamento de aceitação ou resistência será acompanhado de emoções. As emoções são estados mentais que surgem como resultado de comparações conscientes e inconscientes entre a situação real e a situação almejada. Caso a mudança proposta tenha sido percebida como oportunidade, as emoções resultantes são positivas e podem incluir amor, carinho, orgulho, paz, etc. A resistência emocional, por sua vez, é o resultado da formação de emoções negativas, tais como medo, angústia, tristeza, raiva, culpa, vergonha, etc. (HERNANDEZ & CALDAS, 2001).

Por fim, o indivíduo integrará as emoções e respostas cognitivas (06. Integração) geradas no estágio anterior. Como resultado desse processo, durante o sétimo estágio (07. Conclusão), o modelo prevê que o indivíduo pode adotar quatro diferentes possibilidades de comportamentos: a) resistência; b) decisão de superar a resistência; c) indecisão; d) adoção (ou teste) da mudança (HERNANDEZ & CALDAS, 2001). A decisão de adotar a mudança ou ao menos testá-la expressa que a realidade da mudança é consoante com as crenças do sujeito (FESTINGER, 1975). A indecisão surgirá quando o indivíduo não for capaz de integrar todas as respostas cognitivas e emocionais a que ele foi exposto, quando a decisão for muito complexa ou, ainda, quando a capacidade cognitiva individual for insuficiente para lidar com o conflito. A decisão de superar a resistência demonstra que mesmo o indivíduo tendo a propensão a resistir à mudança, ele não se sente confortável com tal decisão, seja porque ele ache que o ímpeto para resistir se origina em medos irracionais, seja porque o grupo o está pressionando a manter a conformidade (HERNANDEZ & CALDAS, 2001). O comportamento resistente aparecerá quando as crenças do indivíduo foram dissonantes da realidade apresentada pela mudança ou quando o grupo o pressiona a resistir (FESTINGER, 1975).

Este modelo de resistência proposto por Hernandez e Caldas (2001), elucida fenômenos importantes para a formação do comportamento de resistir. O comportamento resistente aparece, portanto, quando o indivíduo não se sente confortável com a situação de mudança, em relação aos estímulos interiores e exteriores para que ele aceite a mudança ou mesmo o grupo o pressiona a resistir. Os autores elucidam ainda, que o modelo é de natureza cíclica, isto é, em qualquer ponto durante o processo de percepção, o indivíduo pode ser confrontado com novos estímulos interiores e exteriores (por exemplo, novas informações, novas emoções, novas pressões do grupo, etc.), que por sua vez, o levariam a reavaliar os atributos e as consequências potenciais.

A mudança de um modelo de gestão de pessoas tradicional para um orientado por competências no serviço público é considerada por Amaral (2006) uma mudança radical, já que o modelo de posto de trabalho deve dar lugar às competências mobilizadas em situações profissionais. Dependendo da forma que os novos pressupostos da mudança, valores e interesses, são apresentados pelos dirigentes e interpretados pelos membros da organização, esses pressupostos podem parecer convergentes ou divergentes às crenças individuais (FEUERCSHÜTER, 1997). Desse modo, as práticas organizacionais estão sujeitas à aceitação e à resistência (CHAVES & MARQUES, 2006), conforme a existência de congruência entre os aspectos da mudança e as crenças dos trabalhadores. Fischer (2002a) corrobora com a possibilidade de resistência e propõe que a primeira etapa de uma transformação organizacional é o mapeamento de resistência a mudanças. Este processo de identificar as resistências, pode ser relacionado à identificação de crenças no momento de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências. Em artigo com o objetivo de revisar estudos teóricos e empíricos sobre mudança organizacional no período de 1990 a 1998, Armenakis e Bedeian (1999) concluem que é necessário que as organizações lidem com as reações comportamentais e atitudinais dos trabalhadores no processo de mudança. Tal estudo confirma a relevância do componente das crenças para a formação da atitude em relação ao fenômeno da mudança organizacional.

A resistência à mudança de uma gestão de pessoas pode ser minimizada com o compartilhamento de crenças sobre o processo a ser implementado. Dutra (2004) afirma que a construção de uma “visão comum” (p. 14) a respeito da gestão de pessoas por competências deve refletir a realidade percebida pelos sujeitos. Para o autor, a partir da

maneira de agir e explicar a realidade, é que os trabalhadores aceitarão os conceitos e a implementação. O alinhamento entre o que há na realidade e as crenças do sujeito diminuem as possibilidades de resistência (FREEDMAN ET AL., 1970). Em outro estudo, Dutra, Hipólito e Silva (2000) realizaram pesquisa com o objetivo de estudar o conceito de competências aplicado à gestão de pessoas em uma organização do setor público que implementava essa gestão. Os autores concluíram que há uma forte crença de que a gestão de pessoas por competências pode suprir as principais necessidades emergentes de gestão de pessoas, e desta forma, os autores sugerem um monitoramento do processo de construção e implementação do modelo, de forma a possibilitar esclarecimentos a respeito do mesmo.

A sistematização do conhecimento sobre crenças, implementação da gestão de pessoas por competências e mudança organizacional possibilita a compreensão da importância da identificação de crenças de trabalhadores para uma iniciação estratégica de mudanças organizacionais, sendo visto a possibilidade de gerir possíveis resistências. Isto demonstra que o assunto produzido pode auxiliar principalmente as organizações públicas como modo de antecipar possíveis comportamentos resistentes que possam interferir negativamente no processo e implementação do modelo de gestão de pessoas por competências. Identificar crenças de servidores técnico-administrativos em educação de uma universidade pública federal como base do processo de mudança, pode oferecer subsídios para os órgãos públicos gerir os impactos da mudança do modelo de gestão de pessoas, conforme a proposta do Decreto 5.707, bem como possibilitar que os servidores sejam alinhados aos objetivos estratégicos da nova gestão.

2. MÉTODO

A construção do método foi realizada com base nos postulados construcionistas sociais de Berger e Luckmann (1983), ao entender que a realidade no qual se encontram inseridos os servidores resulta de um processo histórico de suas interações sociais. Então, é compreendido que o fenômeno da implementação da gestão de pessoas por competências é um elemento presente na realidade socialmente construída pelos servidores e possível de ser expresso por meio de suas crenças conscientes.

A abordagem eleita para a realização dessa pesquisa é do tipo qualitativa e o delineamento utilizado foi a de um estudo de caso (LAVILLE & DIONNE, 1999), uma vez que, esta pesquisa teve como foco central o processo de implementação da gestão de pessoas por competências de uma universidade pública federal de Santa Catarina.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa foi desenvolvida na organização SAPERE (nome fictício), caracterizada como uma instituição federal de ensino superior do Estado de Santa Catarina, criada em 1960. Apresenta a Missão de “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”. Sua Visão é a de “ser uma universidade de excelência” por meio dos Valores que a orientam ser:

- *Acadêmica e de Qualidade*: busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, pesquisa e extensão.
- *Ousada*: ser capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora.
- *Culta*: criadora e irradiadora de arte e ciência.
- *Atuante*: ser capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como: acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, violência urbana, sustentabilidade ambiental e desigualdade social, entre outros.

- *Internacionalizada*: ser capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.
- *Livre*: ter servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.
- *Autônoma*: ser capaz de decidir sobre seus próprios rumos.
- *Democrática e Plural*: assegurar o reconhecimento pleno de sua diversidade e autodeterminação de seus vários segmentos.
- *Bem Administrada e Planejada*: ter estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.
- *Saudável*: ancorada na concepção de que a saúde é construída e vivida pelas pessoas em seu ambiente cotidiano, contribuindo para uma formação integral e maior qualidade de vida.
- *Responsável*: ser orientada pela responsabilidade ética, social e ambiental.

A SAPERE possui sede na cidade de Florianópolis e três campi localizados nas cidades de Araranguá, Curitibanos e Joinville. O seu quadro de trabalhadores é composto por 2.874 Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAE) e 1634 Docentes (Plano de Desenvolvimento Institucional de 2009). As principais atividades desenvolvidas pela SAPERE são de ensino, pesquisa e extensão. Os níveis de formação vão desde o ensino básico, passando pela graduação até a pós-graduação. No ensino básico mais de 1.200 alunos foram contemplados em 2009, enquanto que a comunidade discente dos cursos superiores de graduação estava composta de mais de 25 mil alunos.

No ensino básico, duas escolas localizadas no campus de Florianópolis atendem à educação infantil, ensino fundamental e médio. Além do ensino, constituem-se como campo de estágio supervisionado e de pesquisa para alunos e professores da SAPERE e de outras organizações públicas. Também realizam pesquisa e extensão, consolidando-se como espaços de formação, produção e socialização de conhecimentos.

Na modalidade de ensino a distância é privilegiada a pesquisa e a capacitação por meio de projetos de extensão com a oferta de diversos

curso de aperfeiçoamento, formatado em vídeos-aula e gerado por satélite.

Na graduação, a organização pesquisada oferece 54 tipos de cursos, sendo distribuídos de acordo com seus onze centros acadêmicos: Centro de Ciências Agrárias, Centro de Ciências Biológicas, Centro de Ciências da Educação, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, Centro de Ciências Jurídicas, Centro de Comunicação e Expressão, Centro de Desportos, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro Sócio-Econômico e Centro Tecnológico.

Já no nível de Pós-Graduação *stricto sensu*, são oferecidos 57 diferentes tipos de cursos, dentre eles: Doutorado, Mestrado Acadêmico e Mestrado Profissional. Também são ofertados à comunidade 65 cursos de Pós-Graduação *lato sensu* (especialização). A Universidade oferece também a possibilidade de estágio de pós-doutorado de acordo com demandas específicas.

Nas atividades de pesquisa, a SAPERE destaca-se entre as 10 melhores universidades do País em todas as avaliações realizadas, num universo de aproximadamente 100 universidades e de 1.000 instituições de ensino superior brasileiras. As principais áreas de investigação destacada são Química, Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Direito, Farmacologia, Antropologia, Educação, Enfermagem, Física, Engenharia Civil, Engenharia Ambiental, Ciência e Engenharia de Materiais, Engenharia Química, Engenharia de Alimentos, Geografia, Sociologia, Letras, Literatura, Odontologia e Psicologia.

A organização pesquisada conta com quatro fundações de apoio, que auxiliam na concretização de parcerias para atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação e na implementação de práticas de extensão com a sociedade.

Já na extensão universitária, a SAPERE trabalha as necessidades e realidades da sociedade por meio da ação de gerar o novo conhecimento também em sentido aplicado. A práxis da extensão é caracterizada por ações interdisciplinares e multidisciplinares que envolvem professores, alunos e Servidores Técnico-Administrativos em Educação.

No período da coleta dos dados (julho-setembro/2011), parte dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da organização pesquisada, aderiu à greve. Desse modo, o contato com os participantes da pesquisa teve o prejuízo da não participação de dois participantes da amostra.

2.1.1 Escolha e seleção da organização

A escolha da organização pesquisada obedeceu ao principal critério: estar em fase de implementação da gestão de pessoas por competências, já que o problema de pesquisa é relacionado à identificação de crenças conscientes de trabalhadores sobre a implementação desse modelo de gestão. Também se tinha conhecimento de que a organização estava na etapa de sensibilização para posterior implementação. A sensibilização consistia em um curso de capacitação elaborado pela área responsável pela implementação, e tinha como temática a gestão por competências. Foi realizado contato com o gestor responsável pela área e pela implementação do modelo de gestão de pessoas por competências e agendado uma reunião para a apresentação do projeto. Nessa reunião houve a participação do gestor e de dois servidores que estavam envolvidos com o processo de implementação do modelo. Na ocasião foi explicitada a intenção de pesquisa e questionada a possibilidade de realizar a mesma com os participantes do curso de gestão por competências. O gestor e os servidores concordaram e se colocaram à disposição, inclusive, para serem participantes da pesquisa.

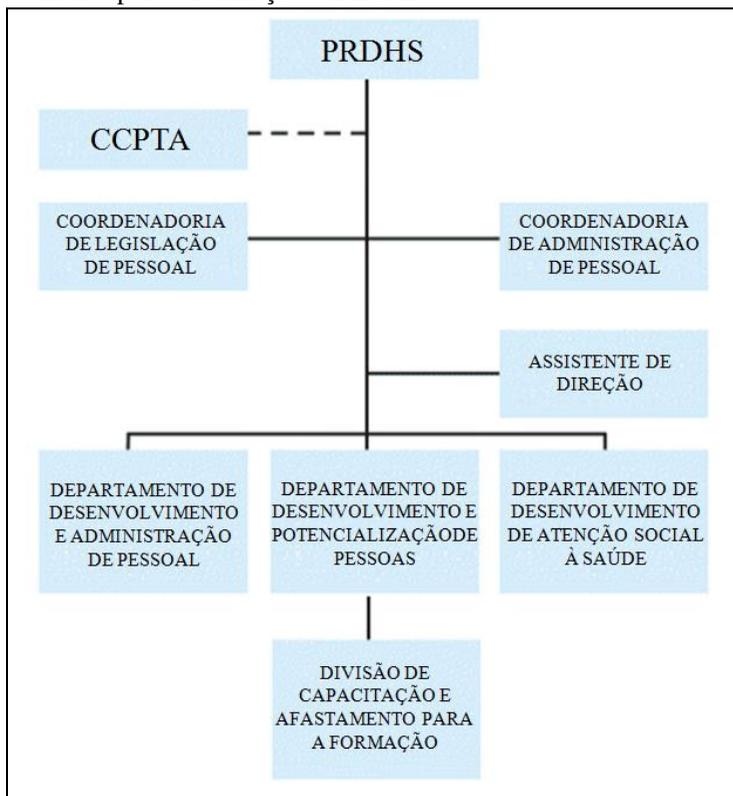
2.1.2 Caracterização da divisão responsável pela implementação da Gestão de Pessoas por Competências

A implementação da Gestão de Pessoas por Competências tem sido desenvolvida por um dos órgãos executivos da SAPERE, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social - PRDHS. Essa pró-reitoria foi criada com o objetivo de auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de gestão de desenvolvimento humano destinada à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação. Possui como missão “atender aos anseios da comunidade universitária, para uma nova visão das relações humanas na Instituição”.

A estrutura da PRDHS é constituída por três Departamentos: Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas; Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal e Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde.

O Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas é composto de quatro Divisões, dentre elas a Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação.

Figura 7 - Organograma da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social – PRDHS: representação hierárquica da Divisão de Capacitação e Afastamento para a Formação – DECAF.



Fonte: página na internet da organização pesquisada.

O principal objetivo da Divisão de Capacitação é promover capacitação aos servidores da SAPERE. As principais atividades desenvolvidas pela equipe que compõe essa divisão são: a) planejar, executar e avaliar os cursos de capacitação profissional; b) efetivar os pagamentos de taxas de inscrições em eventos e cursos de curta duração; c) proporcionar cursos extracurriculares de Língua Estrangeira em centros acadêmicos especializados em línguas da SAPERE; e d) coordenar os afastamentos para formação dos servidores técnicos em educação (eventos de curta duração no exterior; especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado).

2.1.3 Caracterização do curso de capacitação “Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: Uma Introdução”, oferecido como estratégia de sensibilização

A capacitação dos servidores é caracterizada como processo de aprendizagem contínua, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. Semestralmente são desenvolvidos Planos de Capacitação, os quais são planejados com base em levantamentos de necessidades de capacitação junto aos servidores técnico-administrativos em educação, docentes, e ao corpo gerencial. Já os cursos de capacitação são caracterizados como sendo “cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congresso, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.” (BRASIL, 2006).

O curso intitulado de “*Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: Uma Introdução*” é oferecida como estratégia de sensibilização para a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências na organização pesquisada. O curso possui carga horária de 30 horas e são disponibilizadas 30 vagas para cada turma. Os encontros são desenvolvidos no âmbito da organização, em salas próprias para capacitação e ministrado por professor servidor da SAPERE. O principal objetivo do curso é possibilitar aos servidores condições para refletir sobre os significados conferidos ao conceito de ‘competência’ e ‘gestão por competência’, bem como os requisitos considerados essenciais à sua aplicação na organização.

O conteúdo programático do curso trata de temas como: a) A Gestão por Competências é ou não relevante? b) Diferentes perspectivas referentes ao conceito de competência; as dimensões da competência; c) A Gestão por Competências nos diferentes níveis organizacionais; d) Competências essenciais; e) Competências das pessoas; Competências de gestão; f) Procedimentos à identificação de competências individuais e organizacionais; g) Gestão integrada de pessoas orientada em competências; h) O mapeamento das competências individuais e i) Facilitadores e dificultadores à implementação da Gestão por Competências nas organizações de trabalho.

O curso de “*Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: Uma Introdução*” como estratégia de sensibilização para a

implementação do modelo, ocorre desde 2009. O número de servidores capacitados foi até o momento de 146 servidores. Sendo que em 2009, foram 34 servidores capacitados, tendo esse número aumentado para 56 tanto em 2010 como em 2011. É possível arriscar em afirmar que, a tendência com o passar dos anos é de popularizar a informação sobre modelo de gestão de pessoas por competências como uma tendência da administração pública. O curso parece que vem atingindo o seu objetivo, o de sensibilizar cada vez mais, os servidores para a implementação do modelo.

2.2 PARTICIPANTES

Foram participantes da pesquisa os servidores Técnico-Administrativos em Educação da SAPERE do campus de Florianópolis que participaram do curso “*Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: uma introdução*”, o qual é oferecido pela própria organização. A área responsável pela implementação do modelo de gestão de pessoas por competências da SAPERE, oferece esse curso a todos os servidores como uma das estratégias de sensibilização para a implementação do novo modelo de gestão. É pressuposto que os participantes que realizaram este curso adquiriram conhecimentos a respeito do tema, portanto, estando os mesmos, em princípio, potencialmente aptos para explicitarem suas crenças em função do repertório a respeito do assunto, que tem, ou deveriam ter, sendo este um critério fundamental de escolha dos participantes da pesquisa.

A escolha dos participantes a partir do critério de ter participado do curso “*Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: uma introdução*”, também é reforçada por meio das avaliações de reação, evidenciadas pelos servidores ao final do curso. O instrumento de avaliação utilizado pela Divisão de Capacitação é um questionário que tem o objetivo de verificar a reação do treinando diante das principais características do treinamento em que participou. Os 22 itens que compõem esse questionário dizem respeito à organização do curso, conteúdo do curso, atuação do ministrante, aprendizado e envolvimento dos participantes e questões abertas para críticas e sugestões. A escala de respostas da avaliação utilizada é: ótimo | muito bom | bom | regular | ruim | não responderam.

Em relação ao item sobre apropriação de conhecimentos em uma das turmas, 62% dos participantes considerou “Ótimo”, enquanto 38% demonstraram sendo “Bom”. Em outra turma, 58% dos servidores

revelaram ser “Ótimo”. Esses dados expõem que um número significativo de participantes da capacitação, considerou ter adquirido repertório de conhecimentos sobre a gestão de pessoas por competências. Nos depoimentos expressados por meio das questões em aberto, foi possível identificar trechos de falas: *“Excelente! obtive conhecimentos do conteúdo, termos técnicos, aprimoramentos para a vida profissional e pessoal”*; *“Seria importante a universidade por em prática ainda que paulatinamente a gestão por competências”*; *“O curso estava muito bom, foi interessante, capaz de despertar um comportamento mais comprometido com a ‘SAPERÉ’”*.

Estes dados sugerem que os participantes além de demonstrarem terem adquirido conhecimentos, também já revelam crenças sobre o modelo de gestão de pessoas por competências (trecho de depoimento de um dos participantes: *“Seria importante a universidade por em prática”*) e também expressões em relação à mudança de comportamento.

2.2.1 Escolha dos participantes

Em reunião realizada com responsáveis pela implementação da gestão de pessoas por competências da organização pesquisada, foi apresentado documento com o perfil dos participantes do curso *“Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: Uma Introdução”*, confirmados para as turmas do ano de 2009. Os responsáveis pela implementação do modelo de competências, disponibilizaram o documento com o perfil dos participantes de três turmas. A partir desses documentos de perfil, a composição da população de servidores que realizaram o curso estava definida. Com base nessa população, foram determinados os participantes da pesquisa.

2.2.2 Caracterização da Amostra

A população de servidores foi composta por três turmas do Curso *“Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: Uma Introdução”*, que ocorreram em Jun-Jul/2009; Nov/2009 e Out-Nov/2010 e que totalizou 81 servidores. Essa amostra foi disponibilizada pela Divisão de Capacitação da SAPERE por meio de documento intitulado de *“Perfil Geral dos Participantes – Confirmados”* de cada um das turmas, com informações como o nome do servidor, cargo, lotação e função. O cargo é definido pela administração pública como o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na

estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. A lotação diz respeito ao local em que o servidor trabalha e a função são atividades designadas e de caráter de chefia, direção, coordenação ou assessoramento (BRASIL, 1991).

Os dados de caracterização da população disponibilizados no documento “Perfil Geral dos Participantes – Confirmados”, foram repassados para tabelas em documento no formato Microsoft Office Excel, com colunas específicas para dados de: nome, cargo, lotação e função. A informação de tempo de serviço não estava disponível no documento do perfil geral dos participantes. Para isso, foi redigido documento de solicitação do tempo de serviço de cada um dos servidores que compunham a população desta pesquisa e entregue em setor específico da SAPERE responsável pela informação. As informações de tempo de serviço depois de recebidas foram transferidas para a mesma tabela formato Microsoft Office Excel, alocadas em coluna distinta.

A amostra de sujeitos foi construída a partir dos dados da população e com base nos critérios da representatividade e da amostragem não-probabilista do tipo típica, formada a partir de escolhas intencionais e explícitas (LAVILLE & DIONNE, 1999). Os critérios de escolha intencionais dos sujeitos foram realizados com base no tempo de serviço. A população dos sujeitos da pesquisa foi agrupada em cinco intervalos de tempo de serviço, sendo esses intervalos: 5 a 10 anos | 11 a 20 anos | 21 a 30 anos | 31 a 40 anos | mais de 40 anos. A representatividade dos sujeitos foi montada de maneira intencional a partir da população de servidores existente em cada uma desses intervalos temporais, sendo representada conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Construção da Amostra.

INTERVALO TEMPO DE SERVIÇO	POPULAÇÃO DE PARTICIPANTES	NÚMERO DA AMOSTRA
05 a 10 anos	04	03
11 a 20 anos	06	03
21 a 30 anos	25	06
31 a 40 anos	21	05
+ de 40 anos	02	02

Fonte: Perfil Geral dos Participantes – Confirmados

Os servidores que possuíam menos de cinco anos de tempo de serviço não foram eleitos para compor a amostra, tendo em vista o

pressuposto da socialização secundária de Berger e Luckmann, (1983). A escolha foi baseada na ideia de que cinco anos ou mais trabalhados na organização, possibilitou aos servidores a socialização no atual modelo de gestão de pessoas, de modo a permitir que esse servidor manifeste suas crenças a respeito da mudança de modelo de gestão de pessoas.

A escolha dos participantes da amostra em cada um dos intervalos de tempo de serviço foi realizada com base na seleção de pelo menos um representante de cada cargo disponível na população daquele intervalo de tempo de serviço e que pelo menos um deles possuísse função, ou seja, designação de chefia, direção ou coordenação. As características da população ficaram assim dispostas, conforme Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Escolha dos participantes.

INTERVALO TEMPO DE SERVIÇO	POPULAÇÃO	TIPOS DIFERENTES DE CARGOS	Nº DE SERVIDORES COM FUNÇÕES	Nº DA AMOSTRA
05 a 10 anos	04	02	02	03
11 a 20 anos	06	04	02	03
21 a 30 anos	25	07	15	06
31 a 40 anos	21	13	09	05
+ de 40 anos	02	02	01	02
TOTAL	56	28	29	19

Fonte: Perfil Geral dos Participantes – Confirmados

A escolha desses participantes foi apresentada para o gestor responsável pela implementação da gestão de pessoas por competências da SAPERE, a qual forneceu o número do telefone comercial para contato com os participantes selecionados.

No contato com os dois participantes do intervalo de tempo de serviço de mais 40 anos, um deles escolheu não participar e outro já estava aposentado. Desse modo, a vacância desses dois participantes foi distribuída para outros intervalos, sendo uma alocada no intervalo de tempo de serviço de 21 a 30 anos e a outra para o intervalo de 31 a 40 anos. Dessa forma, a amostra foi redistribuída conforme tabela 3.

Tabela 3 – Reestruturação da amostra.

INTERVALO TEMPO DE SERVIÇO	POPULAÇÃO	QUANTIDADE DE CARGOS	Nº DE SERVIDORES COM FUNÇÕES	Nº DA AMOSTRA
05 a 10 anos	04	02	02	03
11 a 20 anos	06	04	02	03
21 a 30 anos	25	07	15	07
31 a 40 anos	21	13	09	06
TOTAL	56	28	29	19

Fonte: Perfil Geral dos Participantes – Confirmados

A aceitação de participação dos servidores que compõem o intervalo de tempo de serviço de 05 a 10 anos foi conseguida com um único participante, visto que os outros dois sujeitos que faziam parte da composição da amostra não demonstraram interesse em participar da pesquisa. Foi buscado contato com um quarto servidor, que inicialmente não fazia parte da amostra, mas estava na população de servidores desse intervalo de tempo de serviço. Esse quarto servidor relatou que não havia concluído o curso, o que impossibilitou a sua participação por não atender o critério de escolha dos participantes da pesquisa. Nessa categoria de intervalo de tempo de serviço de 05 a 10 anos, foi, portanto, entrevistado um único sujeito.

Dos participantes selecionados para o intervalo de tempo de serviço de 11 a 20, todos foram entrevistados, com exceção de um sujeito em que não foi conseguido fazer contato com o mesmo, sendo substituído por outro sujeito dessa mesma população.

Os participantes do intervalo de tempo de serviço de 21 a 30 anos, três deles não quiseram participar e um não foi conseguido fazer contato. Esses quatro participantes foram substituídos por outros participantes da população desse mesmo intervalo, porém ainda assim, faltou um participante, em que as possibilidades de substituição foram esgotadas pela dificuldade de acesso e contato com os sujeitos. Neste intervalo de tempo de serviço, foram, portanto, entrevistados seis participantes.

Por fim, todos os seis participantes do intervalo de tempo de serviço de 31 a 40 anos foram entrevistados, sendo que desses, cinco ou optaram por não participar ou não foi possível contato. Dessa forma, os

cinco participantes previamente escolhidos, foram substituídos por outros que possuíam interesse e disponibilidade para participação.

A amostra foi concluída com a entrevista de 16 servidores técnicos administrativos em educação. O objetivo inicial era realizar entrevista com 19 servidores, conforme critério de tempo de serviço, organizado por intervalos de tempo, porém três sujeitos optaram pela não participação na pesquisa.

Em relação à amostra era objetivo realizar entrevista com participantes representantes dos diversos cargos disponíveis na população de acordo com cada intervalo de tempo de serviço. Isso não foi possível de ser realizado, já que 15 sujeitos da amostra inicial escolheram não participar da pesquisa. Portanto, a amostra de cada um dos intervalos de tempo de serviço foi montada a partir da disponibilidade dos servidores em participar da pesquisa.

2.2.3 Contato com os participantes

Após definição da amostra de participantes, foi apresentado à gestor responsável pela implementação do modelo, todos os participantes que haviam sido selecionados para a amostra. A partir do consentimento dessa coordenação, foram disponibilizados os telefones comerciais de cada um dos participantes escolhidos para a pesquisa.

O contato com os participantes ocorreu sempre por meio de telefone e contemplou momentos de: a) apresentação da pesquisadora (nome, programa de mestrado em que está vinculada, nome do orientador); b) objetivo da pesquisa; c) explicação do critério de escolha dos servidores para participação da pesquisa; d) instrumento utilizado para coletar os dados; e) convite e identificação do interesse em participar da entrevista e f) caso o participantes aceitasse participar, havia o momento de agendamento de data, horário e local para a realização da entrevista.

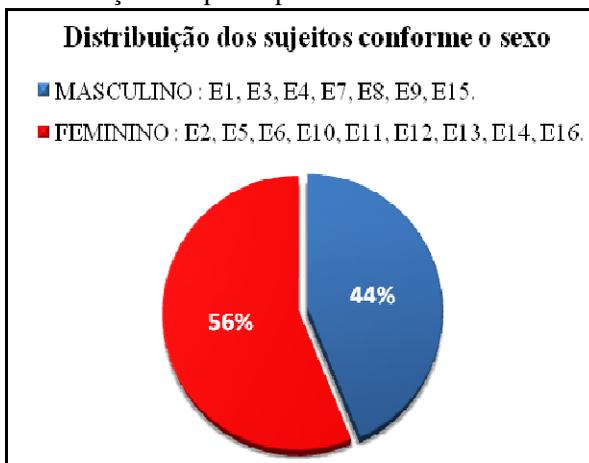
2.2.4 Caracterização dos participantes

Neste item são caracterizados os 16 participantes entrevistados da organização SAPERE, de acordo com sexo, idade, tempo de serviço na SAPERE, cargo e posição na hierarquia ocupada.

O número de homens e mulheres participantes da pesquisa é quase equivalente. São sete sujeitos do sexo masculino (44%) e nove do sexo feminino (56%), uma diferença de um pouco mais de 10%, conforme demonstrado na Figura 8. O percentual de participação do

sexo masculino e feminino nas organizações públicas federais no Brasil também é similar. Segundo os dados do Boletim Estatístico de Pessoal, em jul/2011 o número de servidores no Brasil correspondia a 54,6% homens e 45,4% mulheres, com uma diferença similar em relação ao que encontramos na organização pesquisada (BRASIL, 2011).

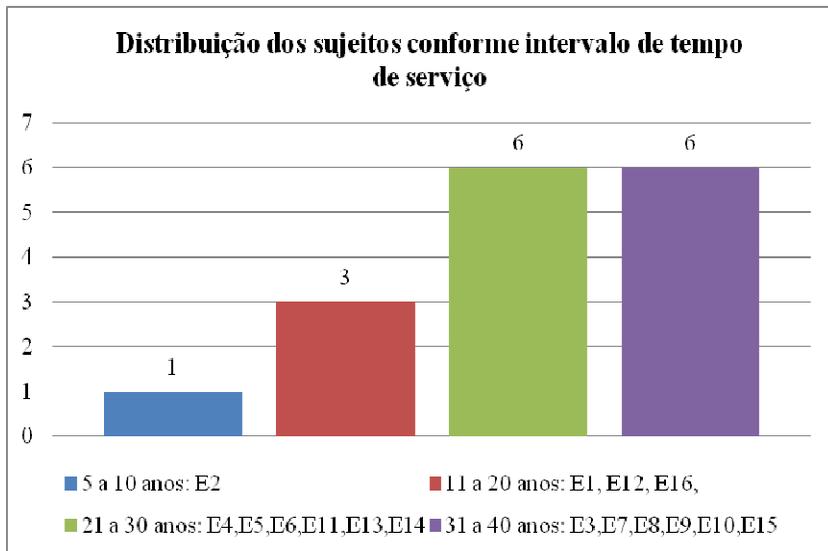
Figura 8 - Distribuição dos participantes conforme sexo.



Fonte: Perfil Geral dos Participantes – Confirmados

A organização pesquisada é caracterizada por ter servidores com elevado tempo de serviço, sendo possível visualizar a distribuição do número de servidores em forma gráfica na Figura 9. Os participantes foram distribuídos conforme o intervalo do tempo de serviço utilizado no critério da amostra. Os servidores com mais de 21 anos de tempo de serviço representam 75% da amostra dos participantes (12 servidores), seguido de 18,75% dos participantes com 11 a 20 anos de tempo de serviço (03 servidores) e 6,25% participantes com tempo de serviço de 05 a 10 anos (01 servidor). O número significativo de servidores com elevado tempo de serviço pode ser explicado pela estabilidade de emprego adquirida no serviço público após dois anos de efetivo exercício (BRASIL, 1991).

Figura 9 - Distribuição dos participantes conforme tempo de serviço.



Fonte: Perfil Geral dos Participantes – Confirmados

Quanto à posição na hierarquia, conforme Figura 10, mais da metade dos sujeitos exercem a função de chefia (62,5%), as quais são cargos de confiança das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, e que compreendem atividades de direção, chefia, assessoramento, coordenação e assistência (BRASIL, 1987). As funções de confiança são uma adição de atribuições relacionadas com as atividades de direção, chefia e assessoramento às atribuições do cargo efetivo, o qual o servidor foi contratado ¹⁴

¹⁴http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090709_SEGES_Arq_fu_ncoes_confianca.pdf

Figura 10 - Distribuição dos sujeitos conforme função de chefia.



Fonte: Perfil Geral dos Participantes – Confirmados

Segundo dados do Boletim Estatístico de Pessoal o número de servidores técnico-administrativo em educação das IFES com funções de confiança aumentou de 17% em 2006 para 19% em 2011 (BRASIL, 2011), conforme demonstrado na Tabela 4. De acordo com Graef (2008)¹⁵, os cargos de confiança na administração pública têm crescido nos últimos 21 anos.

Tabela 4 - Percentual de Servidor técnico-administrativo em educação das IFES, em relação às funções de confiança.

Ano	Total de Servidores Técnicos- Administrativos em Educação das IFES	Funções de Confiança	Percentual
2006	99.460	17.861	17%
2011 ¹⁶	114.839	25.228	19%

Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2011).

Os participantes da entrevista com chefias ocupam funções de Chefe de Seção e de Serviço, Coordenador e Diretor de Departamento.

¹⁵<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090709_SEGES_Arq_carreiras_transversais.pdf>

¹⁶ Dados referentes a julho/2011.

A maioria dos entrevistados com chefia, conforme Tabela 5, foram os ocupantes de funções de chefes de serviço.

Tabela 5 - Distribuição dos sujeitos por quantidade e percentagem quanto à função de chefia

Função de Chefia	Quantidade	Percentual
Chefe de Seção	3	18,75
Chefe de Serviço	5	31,25
Coordenador	1	6,25
Diretor de Departamento	1	6,25
Total de chefias	10	62,5%

Fonte: Perfil Geral dos Participantes – Confirmados

Já na Tabela 6 é possível verificar a quantidade de homens e mulheres em relação ao exercício da chefia. Das 09 mulheres entrevistadas, 04 delas possui chefia, enquanto que dos 07 homens entrevistados, 06 exercem funções de chefias.

Tabela 6 - Distribuição dos sujeitos por quantidade de homens e mulheres em relação ao exercício da chefia

Tempo de Serviço	Homens com chefia	Mulheres com chefia	Homens sem chefia	Mulheres sem chefia	TOTAL
05 a 10 anos	-	01	-	-	01
11 a 20 anos	01	01	-	01	03
21 a 30 anos	01	02	-	03	06
31 a 40 anos	04	-	01	01	06
TOTAL	06	04	01	05	16

Fonte: Perfil Geral dos Participantes – Confirmados

Na Tabela 7 é demonstrado que 85,71% dos homens participantes da entrevista exercem a chefia, enquanto que 44,4% das mulheres participantes, exercem chefia. O número de homens que possuem função de chefes, é quase 50% maior em relação às mulheres.

Tabela 7 - Percentual masculino e feminino com chefia

Sexo	Total	Com chefia	Percentual	Sem Chefia	Percentual	Total
Masculino	7	6	85,71%	1	14,29%	100%
Feminino	9	4	44,4%	5	55,6%	100%

Fonte: Perfil Geral dos Participantes – Confirmados

Quanto aos cargos ocupados pelos participantes, na Tabela 8 é destacado uma maior presença de servidores em cargos de assistente de administração (43,75%), sendo um dos cargos bastante comuns de serem encontrados na estrutura da organização pesquisada, uma vez que são ocupados por servidores que desenvolvem atividades de suporte administrativo e técnico, sendo de grande importância para os Departamentos e Centros de Educação.

Tabela 8 - Distribuição dos sujeitos por quantidade e percentagem quanto ao tipo de cargo

CARGO	ESCOLARIDADE EXIGIDA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Administrador	Ensino Superior	01	6,25%
Analista de Tecnologia	Ensino Superior	01	6,25%
Assistente em Administração	Ensino Médio	07	43,75
Auxiliar em Administração	Ensino Fundamental	02	12,25
Contínuo	Ensino Fundamental	01	6,25%
Enfermeiro	Ensino Superior	02	12,25%
Farmacêutico	Ensino Superior	01	6,25%
Técnico em Assuntos Educacionais	Ensino Superior	01	6,25%
TOTAL		16	100%

Fonte: Perfil Geral dos Participantes – Confirmados

Na Tabela 9, a distribuição dos participantes quanto ao nível de escolaridade do cargo ocupado, evidencia que a maioria dos participantes são ocupantes de cargos de ensino médio (62, 5%),

confirmando a maior participação do cargo de assistente em administração (Tabela 5).

Tabela 9 - Distribuição dos sujeitos por quantidade e percentagem quanto ao nível de escolaridade do cargo.

NÍVEL ESCOLARIDADE DO CARGO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Nível Superior	06	37,5%
Nível Médio	10	62,5%
TOTAL	16	100%

Fonte: Perfil Geral dos Participantes – Confirmados

Após a caracterização dos participantes da pesquisa, no item subsequente serão descritas e interpretadas as crenças dos servidores técnico-administrativos da SAPERE em relação a implementação da Gestão de Pessoas por Competências.

2.3 FONTES DE INFORMAÇÃO

Foram fontes de informação os participantes da pesquisa e documentos da organização. O instrumento de entrevista possibilitou identificar crenças conscientes por meio das percepções dos servidores técnico-administrativos em educação sobre a implementação da gestão de pessoas por competências. Com base em fontes documentais foi possível buscar dados a respeito do modelo de gestão de pessoas por meio de competência, principalmente aquelas relacionadas à estratégia de capacitação adotada para a prática do modelo, bem como registros de leis e decretos do governo que mencionam a gestão por competências como modelo de gerenciamento de pessoas adotado pela administração pública.

2.3.1 Entrevistas

As informações coletadas dos participantes se deram a partir de roteiro de entrevista semi-estruturada (Apêndice 01), constituído de perguntas abertas, feitas oralmente em uma ordem prevista e com possibilidades de acrescentar questões de esclarecimentos (LAVILLE & DIONNE, 1999). As entrevistas tiveram o objetivo de identificar as crenças conscientes de servidores técnico-administrativos em educação em relação à implementação da gestão de pessoas por competências na organização pesquisada. Estas informações foram registradas em

gravador de voz digital e posteriormente transcritas conforme categorias preestabelecidas.

2.3.2 Documentos

- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006: Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Documento disponível na página da internet: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.
- Plano de Capacitação do Curso “*Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: uma introdução*”: documento elaborado para cada nova turma de capacitação, no formato Microsoft Office Word, 01 página, contém as seguintes informações: período em que ocorrerá a turma, horário, ministrante, objetivo, conteúdo programático, público-alvo, carga horária, número de participantes e o local de realização da capacitação;
- Perfil Geral dos Participantes – CONFIRMADOS: documento elaborado para cada turma de capacitação fechada, 02 páginas, no formato Adobe Reader PDF, que contém as seguintes informações: módulo, turma, ministrante, período de realização, dias e horários, tabela com colunas destinadas ao nome dos participantes, cargo, lotação e função;
- Resultado da Aplicação do Questionário de Avaliação: documento elaborado para tabular os resultados do questionário de avaliação de reação do curso “*Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: Uma Introdução*”, aplicado em cada turma no final do curso, no formato Adobe Reader PDF, 14 páginas que contém as seguintes informações: módulo, turma, ministrante, período de realização, local e horários, número de inscritos, selecionados, desistentes, concluintes e que responderam a avaliação.
- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005: Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-

Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Documento disponível na página da internet: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm >

- PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014, no formato Adobe Reader PDF.

2.3.3 Elaboração dos instrumentos de coleta de dados

Para identificar as crenças conscientes de servidores Técnico-Administrativo em Educação em relação à implementação da gestão de pessoas por competências foi utilizado roteiros de entrevista semi-estruturada (Apêndice 01) com os participantes da pesquisa. A entrevista foi composta por 19 questões baseadas em elementos que endereçam para o modelo de gestão de pessoas por competências. Para a condução da entrevista foram elaborados cartões que continham explicações dos conceitos de *aprendizagem*, *qualidade de vida no trabalho* e *sentimento*, pois faziam parte das perguntas do roteiro de entrevista. Esses cartões tinham o objetivo de possibilitar a compreensão de conceitos que pudessem não ser claros para os participantes.

A análise dos documentos foi orientada por componentes presentes em todos os tipos de materiais que endereçam a Gestão de Pessoas por Competências.

A observação foi não-estruturada e realizada a partir dos encontros informais na organização pesquisada e de documentos disponíveis da organização.

2.3.4 Teste dos instrumentos de coleta de dados

O roteiro de entrevista utilizado como instrumento de pesquisa foi submetido a um procedimento de teste, com o objetivo de avaliar forma, clareza, objetividade e precisão de linguagem, ordem e semântica das perguntas do roteiro. O teste constava da realização de entrevistas com servidores que atendiam o critério principal de escolha dos participantes da pesquisa: participantes do curso Gestão por Competências, meio pelo qual a organização sensibilizava os servidores para a implementação de um novo modelo de gestão. Foram realizadas três entrevistas, sendo as mesmas gravadas, transcritas e posteriormente avaliadas em relação aos objetivos propostos pelo teste.

O teste do instrumento demonstrou possibilidades de correções em relação aos objetivos propostos. Após as alterações necessárias, o roteiro de entrevista foi novamente enviado aos três participantes do teste do instrumento e solicitado que os mesmos analisassem as perguntas contidas no roteiro de acordo com os seguintes critérios: a) conteúdo das perguntas: todas as perguntas estavam claras? b) ordem das perguntas: faz sentido a seqüência em que foram dispostas as perguntas? c) existe a presença de perguntas inconvenientes, que possam deixar os participantes inibidos em responder? d) existe a presença de perguntas que insinuem respostas? Os participantes do teste do instrumento sugeriram unicamente correções gramáticas. As correções gramaticais foram realizadas.

2.4 SITUAÇÃO E AMBIENTE PARA COLETA DAS INFORMAÇÕES

As entrevistas com os participantes da pesquisa foram realizadas em seus próprios locais de trabalho no campus universitário de Florianópolis. As entrevistas foram coletadas entre os dias 26 de julho a 06 de setembro de 2011 e tiveram duração de aproximadamente 30 minutos. Antes da realização das entrevistas, era apresentado a cada um dos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice 03). Todos os participantes foram convidados a fazer a leitura do documento e posteriormente questionados se aceitavam participar da pesquisa. Os mesmos concordaram em participar, ficando uma cópia do TCLE assinada para a pesquisadora e outra para o participante.

O acesso aos documentos considerados relevantes para esta pesquisa se deu por meio de reuniões com os membros da Divisão de Capacitação da organização, responsáveis pela implementação da gestão de pessoas por competências, em sites de busca na internet e no site da própria organização pesquisada.

2.5 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

Para o registro das entrevistas foi utilizado gravador digital de voz *IC Recorder* Panasonic. Para a transcrição das entrevistas foi utilizado notebook e aplicativos da Microsoft Office (Word e Excel) para o registro.

Para a condução das entrevistas foram utilizados cartões explicativos de conceitos que faziam parte das perguntas (Apêndice 02).

2.6 PROCEDIMENTOS

Nesta seção são descritos a maneira como a pesquisa foi realizada, os cuidados em relação à escolha do local de pesquisa e aos participantes, a elaboração dos instrumentos, coleta e registro dos dados, e por fim a análise, descrição e interpretação dos dados.

2.6.1 Coleta e Registro dos Dados

As entrevistas foram registradas por meio de gravador de voz digital. Posteriormente, eram salvas em arquivos de computador e transcritas pela própria pesquisadora para subsequente análise de conteúdo. As observações foram não estruturadas a partir de encontros informais na organização pesquisada, sendo possível nesses momentos o acesso a documentos e registros da organização sobre a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências e de características organizacionais pertinentes ao estudo.

2.6.2 Análise, descrição e Interpretação dos conteúdos

Nesta etapa foi realizada a análise, descrição e a interpretação do dados a partir do material coletado nas entrevistas. Para a análise dos dados, todas as entrevistas foram analisadas, e seus principais trechos foram agrupados em categorias que foram criadas a posteriori e com base nas perguntas do questionário e respostas dos sujeitos. Em algumas categorias, que representavam temas amplos, foi necessário criar indicadores para as mesmas, pois havia elementos que se distinguiam nessas temáticas, e ao mesmo tempo, se repetiam nas respostas das entrevistas. Realizada essa fase, os dados foram descritos e interpretados com base na análise de conteúdo e no referencial teórico adotado.

3. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os conteúdos das entrevistas que foram realizadas com os participantes da pesquisa, estando os mesmo organizados em categorias e respectivos indicadores representados por meio de tabelas. A descrição e interpretação das tabelas foram realizadas de acordo com a literatura pesquisada, presente neste trabalho.

As categorias e seus respectivos indicadores foram construídos com base nas perguntas da entrevista e nos conteúdos de suas respostas. A seguir, é apresentada a descrição de cada uma das categorias, organizadas em itens desta seção e representadas por trechos de verbalizações dos participantes. Os mesmos são identificados por meio da letra “P” seguido de número: P1, P2, P3, e assim respectivamente para os 16 participantes.

3.1 MOTIVAÇÕES DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EDUCACIONAIS PARA FAZER O CURSO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O curso “*Gestão de Pessoas por Competências nas Organizações de Trabalho: uma introdução*”, realizado pela organização pesquisada, pode ser considerado o contato inicial dos participantes com a intenção de mudança do modelo de gestão de pessoas, conforme o primeiro estágio do modelo individual de mudança proposto por Hernandez e Caldas (2001). O curso proporciona que os participantes comparem os atributos da mudança com as conseqüências previstas e com suas próprias crenças. Segundo Schein (2009) a motivação é um dos elementos do processo da mudança que possibilita o indivíduo adquirir novas fontes de informação e novos conceitos. Dentre diversos cursos de capacitação oferecidos pela organização pesquisada, a motivação inicial desses participantes em realizar o curso de alguma forma demonstra interesse na temática. A Tabela 10 demonstra as principais motivações que os servidores técnico-administrativos educacionais tiveram para realizar o curso.

Tabela 10 - Motivação para fazer o Curso de Gestão por Competências.

MOTIVAÇÃO	SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
ACREDITA NA FERRAMENTA	P2	<p><i>“a Gestão de Pessoas por Competências pra mim, eu visualizo como sendo uma ferramenta bastante importante... todas as empresas, todas as situações, estarem vinculadas a GPC, esse foi o principal fator que me move a fazer esse curso” (P2).</i></p> <p><i>“Primeiro lugar porque eu estou me formando aqui em administração à distância, e é sempre um reforço de conhecimento, e segundo é conhecer mais a gestão por competências, que a gente já viu no curso e pelos problemas que tem na universidade de desvio de função, então achei interessante” (P15).</i></p>
CONHECER MAIS SOBRE O ASSUNTO	P3, P15, P8, P14, P12	<p><i>“Todos os cursos que eu faço aqui na universidade têm a finalidade de melhorar a minha função dentro da universidade, e fazer com que as pessoas que trabalham comigo se sintam bem, sejam melhor gerenciadas, possam de alguma forma participar com mais ênfase na gestão, e praticar as suas competências da melhor forma possível” (P7).</i></p>
MELHORAR DESEMPENHO	P7, P11, P16	<p><i>“Outro fator foi que o curso foi elaborado justamente para o nosso departamento, pra atender primeiro o nosso departamento, para que nos tenhamos como repassar informações para os nossos servidores, então isso foi um segundo motivo” (P2).</i></p> <p><i>“Primeiro porque todos nós temos que fazer o curso aqui para conseguir aumentar um pouquinho lá no salário. Essa é a primeira coisa que eu acho que a maioria que está lá busca justamente isso. Então já que a gente tem que fazer esses cursos de atualizações, eu pelo menos procurei ficar dentro de alguns contextos, que pelo menos eu conseguisse adquirir novos conhecimentos ou coisa parecida” (P5).</i></p>
DEMANDA DA ORGANIZAÇÃO	P2, P4, P6	
PROGREDIR NA CARREIRA	P1, P5, P9, P10, P13	

Fonte: conteúdo das entrevistas.

As motivações explicitadas pelos servidores técnico-administrativos em educação para realizarem o curso demonstram dois principais interesses: a progressão de carreira para aumento salarial e interesse pela mudança, haja vista que o curso não tem caráter de obrigatoriedade. É evidenciado por meio da Tabela 10, que grande parte dos participantes (P2, P3, P4, P6, P7, P8, P11, P12, P14, P15, P16), demonstra interesse alinhado ao objetivo principal da promoção deste curso: sensibilizar servidores para a mudança do modelo de gestão de pessoas. A motivação destes onze (68,75%) participantes em fazer o curso por motivos como: acreditar na ferramenta, conhecer mais o assunto, melhorar desempenho e por ser uma demanda da organização, demonstra que o objetivo do curso tem sido alcançado. A sensibilização destes participantes tem ocorrido por conta de seus interesses pessoais, e não por uma exigência da organização de que todos os servidores participem.

O interesse em fazer o curso por acreditar que a ferramenta de gestão de pessoas por competências é importante, é verbalizado por um dos participantes (P2), o que sugere que já existem crenças a respeito do modelo de GPC e que essas são positivas e favoráveis à proposta de mudança. De acordo com Ajzen e Fishbein (1975), a crença invariavelmente liga informações de um objeto a algum atributo. A verbalização de P2 evidencia essa característica da crença, sendo o objeto da crença: a própria GPC e o atributo: o fato de ser considerada importante, conforme discurso sublinhado na sequência.

“a Gestão de Pessoas por Competências (objeto da crença) pra mim, eu visualizo como sendo uma ferramenta bastante importante (atributo)... todas as empresas, todas as situações, estarem vinculadas a GPC, esse foi o principal fator que me move a fazer esse curso” (P2).

A motivação em conhecer mais sobre o assunto foi referendada por cinco participantes (P3, P8, P12, P14, P15,) e parece vir ao encontro do modelo individual de mudança proposto por Hernandez e Caldas (2001), em que os participantes buscam no curso informações e conhecimentos para verificar se suas crenças se conciliam ou não com a proposta do modelo de gestão de pessoas por competências. Essa motivação em conhecer mais sobre o curso pode ser visualizada em algumas sínteses das verbalizações dos participantes:

“conhecer um pouco mais como é que tava isso né?” (P3).

“Em primeiro lugar tentar conhecer e entender um pouco melhor o conceito de competência. Normalmente se tinha uma noção mais no

popular ‘fulana é competente’, mas com o curso o objetivo principal foi esse. Buscar, esclarecer para os detalhes conceituais do tema” (P8).

“conhecer mais a gestão por competências” (P15).

Já os participantes (P1, P5, P9, P10, P13) que optam por realizar o curso para ter um aumento de salário por meio da progressão de carreira, que é possibilitada para servidores de cargos técnico-administrativos em educação a partir de capacitações, conforme previsto no Decreto 11.091, de alguma forma também demonstram interesse pela temática, mesmo diante de diversos cursos oferecidos pela organização pesquisada - em média 40 cursos por semestre.

“Primeira coisa que eu estava precisando fazer capacitação para progressão profissional. E dentre os vários cursos que tinha disponível esse foi um dos que me interessou, não só pelo tema, mas também porque pretendo fazer mestrado em administração e daí te a ver com essa área” (P1).

“Nós temos que nos capacitar para sofrer as progressões” (P9).

“Eu juro que eu comecei a fazer isso aqui por obrigação, mas eu vi que os cursos são muito bons... já não é mais nem pelo... fiz em abril/2010”. Então primeiro assim, como servidora da universidade há 30 anos, na minha cabeça.. eu achava que qualificação e capacitação eram a mesma coisa, e para a universidade tem diferença. E achava que eu era qualificada, porque eu tenho doutorado e mestrado... mas não sou capacitada, então eu to no nível I ainda e vou até o nível IV, e eu já to com 34 anos de profissão, daí por isso que eu te disse, tem que fazer esses cursos” (P10).

“Não vou deixar de dizer que uma das coisas é que eu precisava ter horas na capacitação para fins de validação como funcionária” (P13).

Outro motivo recorrente nas verbalizações dos participantes em realizar o curso foi em função da melhoria do desempenho profissional (P7, P11, P16). O desempenho é caracterizado como a manifestação daquilo que a pessoa aprendeu, sejam em cursos, treinamentos, experiências (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004). A motivação demonstrada pelos entrevistados em melhorar desempenho por meio das aprendizagens, vai ao encontro do modelo de GPC, em que o desempenho é resultado da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridas por meio de aprendizagens e também do objetivo principal do Decreto 5.707, que considera a gestão por competências como sendo a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento

do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores”. As sínteses dos depoimentos a seguir demonstrar a motivação em melhorar o desempenho.

a gente se inscreveu” (P11).

A organização como espaço que gera a demanda de conhecer mais sobre a GPC também foi citado por três participantes (P2, P6, P8) como um dos motivos para realizar o curso. O Decreto 5.707 está inserido no objeto de trabalho de servidores que estão à frente deste processo de implementação, e que de alguma forma demonstram motivação para serem agentes de mudança, conforme as verbalizações expressadas:

“o nosso pessoal que trabalha com pesquisa e extensão, e que trabalha as avaliações, porque iria acrescentar coisas novas. Porque a nova tendência era trabalhar dessa forma, então a gente estava tentando melhorar o que gente já tinha” (P6).

“por haver a intenção da nossa equipe de já ir entrando nessa questão da Gestão por Competências, de uma forma bem inicial, bem incipiente e já viemos fazendo esse trabalho” (P8).

As motivações demonstradas pelos participantes da pesquisa em realizar o curso parecem ser positivas e alinhadas com o objetivo de sensibilização do curso. A ressalva parece vir dos entrevistados que evidenciam o interesse de fazer o curso para a sua progressão de carreira, o qual é previsto em decreto, porém não perpassa pelos objetivos da sensibilização. Nesse caso, a capacitação é vinculada diretamente a progressão salarial, e muitas vezes não sendo revertida em aprendizagens para o servidor e transferida para o ambiente de trabalho. Conforme a revisão de literatura estrangeira e nacional realizada por Abbad, Pilati e Pantoja (2003) existem fatores que influenciam os resultados do treinamento no trabalho, e um deles está relacionado à motivação para o treinamento e o interesse em aplicar o aprendido. As razões pelos quais os entrevistados decidem fazer o curso são impulsionadas por crenças a respeito da gestão de pessoas por competências, ou crenças voltadas à progressão de carreira. O objeto da crença dos participantes, portanto, varia entre a gestão de pessoas por competências e a progressão de carreira.

3.2 CRENÇAS SOBRE A MOTIVAÇÃO DA DIVISÃO DE CAPACITAÇÃO EM OFERECER O CURSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

O curso “*Gestão de Pessoas por Competências nas Organizações de Trabalho: uma introdução*” é oferecido na SAPERE como estratégia de sensibilização dos servidores para a implementação do novo modelo de gestão. Quando implementada as mudanças nas organizações, os aspectos individuais dos trabalhadores não podem ser negligenciados, visto que as mudanças dependem do engajamento dos sujeitos e do compartilhamento do propósito dessas mudanças (BOVEY & HEDE, 2001; ZARIFIAN, 2001; NIKOLAOU & VAKOLA, 2005; SOUZA, VASCONCELOS & BORGES-ANDRADE, 2009). Vakola e Nikolaou (2005) sugerem que a mudança deve ser iniciada pela esfera cognitiva. Como forma de intervenção cognitiva. Bovey e Hede (2001) em pesquisa com o objetivo de identificar, mensurar e avaliar algumas motivações inconscientes associadas ao nível de um indivíduo de resistência a mudança organizacional, propõem como uma das estratégias de mudança, intervenções baseadas em informações para criar compreensão dos processos de mudança. Dessa forma, desenvolver em forma de curso, os aspectos cognitivos relativos a elementos da mudança que virá por meio da implementação de gestão de pessoas por competências, parece ir ao encontro do que é proposto pelos autores citados.

A Tabela 11 explicita as crenças dos servidores em relação aos motivos pelos quais eles acreditam que fizeram a Divisão de Capacitação da SAPERE oferecer o curso.

Tabela 11 - Crença sobre a motivação da Divisão de Capacitação oferecer o Curso de Gestão por Competências.

CRENÇA SOBRE CURSO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
MELHORAR SERVIÇO PÚBLICO	P1, P9, P10	<i>“Porque eu creio que é uma linha de administração que está se tentando desenvolver para melhorar o serviço público e a administração no geral” (P1).</i>
EXIGÊNCIA GOVERNO	P2, P4, P11, P12	<i>“Eu acredito que em função das novas diretrizes do governo né, que estão postas. Daí eu acredito que por uma questão dessa legislação, está tentando focar em capacitação e o que é possível em outras áreas também” (P4).</i>
DIVULGAR O TRABALHO PARA ENGAJAR PESSOAS	P6, P8	<i>“Na época eu pensei que eles achavam que... um era divulgar o trabalho que eles estavam pensando em começar, porque quanto mais pessoas envolvidas, mais chance do curso trazer coisas positivas, mais chances de mudança. Se tu pega pessoas engajadas, que acreditam naquilo ali, tu consegue fazer uma mudança... pessoas, elas geram mudança” (P6).</i>
INFORMAR	P16	<i>“por ser tão comentado sobre gestão por competências, pra gente ter uma idéia de como é, para que alguém que questione saiba o que é” (P16).</i>
FUNCIONÁRIOS SOLICITARAM	P3, P14	<i>“eu acho que é um curso de grande aceitação entre os funcionários... esse curso já tinha sido oferecido, e foi pedido novamente para eles, porque muitas pessoas ficaram de fora” (P14).</i>
LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE	P5, P7, P13	<i>“Eu sei que eles fazem um levantamento de necessidades de</i>

DE CAPACITAÇÃO	<p><i>treinamento... Eles levantam essas necessidades junto aos servidores, e também chega uma hora que no início sei que tinha muito tipo de curso, muita coisa básica, e que chega um momento que esgota. Então acho que tem um momento que tem que partir para coisas um pouco mais interessantes, justamente para poder incentivar os servidores” (P5).</i></p>	
VALORIZAR O SERVIDOR	P15	<p><i>“Eu acho que é fundamental isso aí para valorizar o servidor, imagina dá subsídio para ele desempenhar a função dele de uma forma mais interessante e até por sinal, melhora a auto-estima dos servidores, ele desempenha a função com mais confiança. Então na medida em que o cara aprende, que tem informações, o cara desempenha melhor, tem mais confiança e mais eficiência” (P15).</i></p>

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Em relação aos motivos que levaram a Divisão de Capacitação da SAPERE a oferecer o curso de capacitação, a Tabela 11 evidencia que os participantes explicitaram crenças que se aproximam do objetivo do oferecimento do curso e outros que se afastam. Os participantes podem ser então classificados entre aqueles em que o objeto da crença é a GPC na administração pública e outros em que o objeto da crença é realização de curso. As crenças dos entrevistados que possuem como objeto central a GPC na administração pública são classificadas, conforme Tabela 12, em crenças relacionadas à: a) melhorar o serviço público (P1, P9, P10); b) exigência do governo (P2, P4, P11, P12); c) divulgar o trabalho para engajar pessoas (P6, P8) e d) informar (P16). Já os participantes que possuem o objeto da crença como sendo o curso de competências, são classificados conforme Tabela 13, em crenças relacionadas à: a) funcionários solicitaram (P3, P14); b) levantamento de necessidade de capacitação (P5, P7, P13) e c) valorizar o servidor (P15).

Tabela 12 – Crenças com o objeto: Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública

CRENÇAS
a) melhorar o serviço público (P1, P9, P10)
b) exigência do governo (P2, P4, P11, P12)
c) divulgar o trabalho para engajar pessoas (P6, P8)
d) informar (P16)

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Tabela 13 - Crenças com o objeto: realização de curso

CRENÇAS
a) funcionários solicitaram (P3, P14)
b) levantamento de necessidade de capacitação (P5, P7)
c) valorizar o servidor (P15)

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Os participantes que apresentam como objeto da crença a GPC na administração pública (P1, P2, P4, P6, P8, P9, P10, P11, P12, P16) correspondem à maioria dos entrevistados (62,5%), isso revela que a iniciativa em desenvolver a capacitação como estratégia de sensibilização dos sujeitos para a implementação do modelo de GPC parece atingir seu objetivo.

Crenças relacionadas à melhoria do serviço público foram evidenciadas por três participantes (P1, P9, P10), conforme Tabela 12. O Decreto 5.707 é pautado no objetivo de, por meio da gestão de pessoas por competências, alcançar melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Guimarães e Medeiros (2003) afirmam que alcançar maior eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos requer a substituição de formas tradicionais de processos de trabalho, assim como a emergência de uma nova cultura de gestão. A crença na ideia de melhoria do serviço público por meio da GPC é favorável a perspectiva de mudança na forma de gerir pessoas, como a seguinte verbalização: *“Foi criado porque penso que seja por causa disso, para aprimorar, melhorar e capacitar os servidores no desenvolvimento das funções, então é uma exigência da universidade, parece-me que é, foi criado para esse propósito”* (P9).

A crença de que o curso de GPC foi realizado por haver uma exigência do governo é compartilhada por quatro participantes (P2, P4, P11, P12) e pautado da informação contida no Decreto 5.707, que institui a gestão por competência como forma de gerir e desenvolver pessoas na administração pública. Essa crença pode ser classificada como informacional, conforme sugerido por Ajzen e Fischbein (1975) e

Ajzen e Cote (2008), as quais são formadas pela: a) aceitação de informações de fontes externas, como por exemplo, o próprio Decreto 5.707; b) ou crenças de Autoridade, conforme sugerido por Rokeach (1981), formadas a partir de pessoas ou grupos que se tornam referências para o sujeito, como por exemplo, o professor que ministrou o curso ou a própria Divisão de Capacitação. As verbalizações sintetizam a crença em relação a exigências do governo:

“É por causa daquele decreto né [sic] e uma portaria da reitoria de quando estava começando a implantar essa questão da gestão de competências, e isso faz uns dois anos eu acho. Que era uma determinação que tinha que começar a entrar no eixo, que é uma coisa bem difícil” (P12).

o professor Fulano é ótimo como professor, então fiz (o curso)” (P14).

Divulgar o trabalho para engajar pessoas no novo modelo de gestão a ser implementado (P6, P8) é a crença de que as organizações são formadas por pessoas e logo, as mudanças organizacionais pressupõem pessoas engajadas e informadas sobre o que ocorrerá. As sínteses das verbalizações a seguir, demonstram as crenças.

“implantar um processo de conscientização junto aos servidores, mais no sentido de sensibilização, para que as pessoas tomassem conhecimento de que existe um modelo de gestão que ele é diferente do modelo que temos atualmente na universidade, porque acreditamos que à medida que os servidores tiverem conhecimento, e tiverem [sic] a capacidade de conhecer a conceituação, a forma, o sistema de gestão por competências, fica mais prático, mais viável e mais fácil dar o passo seguinte que é começar a implantação.” (P8).

A crença em informar as pessoas para a mudança supõe a informação como redutor de incertezas (*“para que alguém que questione saiba o que é”*, P16), corroborado por Vakola e Nikolaou (2005), ao afirmarem que os trabalhadores precisam sentir-se informados durante a mudança, uma vez que a informação reduz o medo e a incerteza. A verbalização de um único sujeito que evidenciou essa crença foi: *“por ser tão comentado sobre gestão por competências, pra gente ter uma idéia de como é, para que alguém que questione saiba o que é”* (P16).

A crença de que o curso foi oferecido por ser uma demanda solicitada pelos funcionários é explicitada por dois participantes (P3, P14), haja vista que ao final da avaliação de reação dos cursos de

capacitação oferecido pela SAPERE, existe a oportunidade de descrever cursos em que possuem interesse. O número limitado de pessoas por turma de capacitação pressupõe que os servidores solicitaram a realização de novas turmas, essa crença é verbalizada de acordo com as sínteses do discurso de um dos participantes: *“foi por solicitação dos funcionários, porque não tem muitas normas na SAPERE, que fala o que o funcionário que tem uma gerencia administrativa está autorizado a fazer ou deixar de fazer, o que é que compete ele a fazer?”* (P3).

O levantamento de necessidade de capacitação como crença do motivo para a Divisão de Capacitação oferecer o curso foi exposto por três participantes (P5, P7, P13). Na administração pública as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E são classificadas como ações de capacitação e incentivadas pelo Decreto 5.707 para que sejam alavancadas competências nos servidores. A GPC ainda não é prática da SAPERE, e por isso, as ações de capacitações necessárias para os servidores são identificadas por meio da ferramenta de Levantamento de Necessidades de Capacitação. A verbalização de um dos sujeitos evidencia a crença.

“Eu acho que eles viram que havia necessidade dessa situação e por isso ofereceram, provavelmente também o professor se prontificou a dar esse curso pelos conhecimentos que ele tinha da área ajudando de uma forma geral a administração da universidade” (P7).

Finalmente, a crença na valorização do servidor como sendo o motivo que fez a Divisão de Capacitação oferecer o curso é discursado por um dos participantes (P15). A valorização de competências individuais como sendo um dos elementos da lógica da gestão de pessoas por competências (BAHRY & TOLFO, 2007) é uma das formas de valorização das pessoas nas organizações. Afinal, o pressuposto de que a transformação organizacional só se efetiva com as pessoas (FISCHER, 2002), supõe que os investimentos empenhados nos trabalhadores significam reconhecer a centralidade das pessoas para as organizações. O investimento em capacitação por meio do curso de gestão de pessoas por competências significa para um dos participantes (P15) a valorização de pessoas. Esta crença na valorização do servidor pode ser visualizada na verbalização a seguir.

“Eu acho que é fundamental isso aí para valorizar o servidor, imagina dá subsidio para ele desempenhar a função dele de uma forma mais interessante e até por sinal, melhora a auto-estima dos servidores, ele desempenha a função com mais confiança. Então na medida em que

o cara aprende, que tem informações, o cara desempenha melhor, tem mais confiança e mais eficiência” (P15).

A demonstração de crenças positivas associadas aos motivos que levaram a SAPERE a oferecer o curso, evidencia que o objetivo do curso tem sido alcançado como maneira de sensibilizar os servidores para a mudança do modelo de gestão de pessoas, bem como proporcionar o aprendizado de crenças positivas em relação à gestão de pessoas por competências.

3.2.1 Relação entre Motivação dos Servidores para realizar o curso e a crença sobre a motivação da Divisão de Capacitação em oferecer o Curso de Gestão por Competências

Os servidores em um primeiro momento explicitaram a sua motivação traduzida em crenças que os mobilizassem para realizar o curso (Tabela 10). Em um segundo momento, os participantes verbalizam as crenças que possuem em relação aos motivos que fizeram a Divisão de Capacitação oferecer o curso de Gestão de Pessoas por Competências (Tabela 11). Essas crenças em relação aos motivos foram categorizadas de acordo com o objeto da crença: a) Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública (Tabela 12) e b) realização de curso (Tabela 13). A relação entre aquilo que os participantes acreditam e que os motiva a fazer o curso e aquilo que acreditam que são os motivos da Divisão de Capacitação oferecer o curso, pode explicitar o quão próximo as crenças individuais estão em relação à proposta de implementação do novo modelo de gestão por competências. A proximidade da crença com os objetivos da mudança pode facilitar a integração de novas informações (WEISS, 2002) sobre a realidade da implementação da gestão de pessoas por competências.

Na Tabela 14 são evidenciadas as relações das crenças de cada um dos participantes. Os participantes que aparecem nos quadrantes verdes demonstram conhecer o motivo do curso ser oferecido: a) exigência do Governo (P2, P4, P11, P12) e b) divulgar o trabalho para engajar pessoas (P6, P8). Por conhecerem, os participantes explicitaram a motivação de fazer o curso a partir de crenças positivas em relação à gestão de pessoas por competências: *acreditar na ferramenta* (P2); *conhecer mais sobre o assunto* (P8, P12), *melhorar desempenho* (P11), *demanda da organização* (P4, P6).

Os participantes que parecem não ter o conhecimento sobre a exigência da implementação da gestão de pessoas por competências pelo

governo, explicitaram crenças sobre os motivos de o curso ter sido oferecido como: *melhorara o serviço público* (P1, P9, P10); *informar* (P16); *funcionários solicitaram* (P3, P14); *levantamento de necessidades de capacitação* (P7); *valorizar o servidor* (P15). Além dessas, outras crenças que os motivam a realizar o curso parecem ser favoráveis à gestão de pessoas por competências: *melhorar desempenho* (P7, P16); *conhecer mais sobre o assunto* (P3, P14, P15).

Tabela 14- Relação entre Motivação dos Servidores para realizar o curso e a crença sobre a motivação da Divisão de Capacitação oferecer o Curso de Gestão por Competências.

Motivação para realizar curso	Crença sobre os motivos do curso ser oferecido						
	Melhorar serviço público	Exigência do governo	Divulgar o trabalho para engajar pessoas	Informar	Funcionários solicitaram	Levantamento de necessidade de capacitação	Valorizar servidor
Acredita na ferramenta		P2					
Conhecer mais sobre o assunto		P12	P8		P3, P14		P15
Melhorar desempenho		P11		P16		P7	
Demandada organização		P4	P6				
Progredir na carreira	P1, P9, P10					P5, P13	

Fonte: conteúdo das entrevistas.

As crenças em relação ao motivo do curso ter sido oferecido, assim como a crença que motiva fazer o curso, demonstram congruência e, portanto, ausência de conflitos de cognições e possíveis dissonâncias (FESTINGER, 1975).

Alguns participantes demonstraram interesse em fazer o curso pela crença na progressão de carreira e acreditam, ao mesmo tempo, que o curso foi oferecido ou para *melhorar o serviço público* (P1, P9, P10) ou por conta do levantamento de necessidades de capacitação (P5, P13), sendo as crenças dos participantes evidenciadas na Tabela 11 em vermelho. Parece que a melhoria do serviço público depende de servidores capacitados e que essa capacitação deve ser recompensada por meio de aumento salarial. Essa crença pode estar pautada nos decretos do governo federal, que prevê que a “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão” deve ocorrer por meio do “desenvolvimento permanente do servidor público” e da “divulgação e gerenciamento das ações de capacitação” (BRASIL, 2006) e ao mesmo tempo propor a Progressão por Capacitação, entendida como “a mudança de nível de capacitação¹⁷, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação”. O risco de vincular remuneração à capacitação é a de que o trabalhador possa buscar capacitar-se para ter o benefício salarial, e deixar a aprendizagem em segundo plano. De acordo com Antonello e Pantoja (2010) para potencializar os ambientes organizacionais em caráter formativo e com o objetivo de desenvolver competências, é necessário que exista intencionalidade por parte dos trabalhadores nos ambientes organizacionais e de formação. A lógica de incentivo à capacitação por meio de progressão de carreira e conseqüente ascensão salarial, portanto, nem sempre levará ao desenvolvimento de aprendizagens e conseqüente melhoria do serviço público, pois o interesse pode estar na remuneração somente.

3.2.2 Crenças explicitadas pelos servidores em relação ao conceito de competências

As crenças expressas pelos participantes a respeito do que são competências, demonstradas na Tabela 12, revelam que a maioria acredita que a competência é: a) um conjunto de conhecimentos,

¹⁷ Nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional (Cap. III, Art. 5º, inciso V, BRASIL, 2006).

habilidades, atitudes e comportamentos (P2, P8, P12, P15); b) colocar a pessoa certa no lugar certo (P5, P10, P15, P16) e c) relacionada a atributos pessoais (P3, P4, P6, P14).

Acreditar que a competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos é a crença de 25% dos participantes (P2, P8, P12, P15). O conhecimento e a habilidade são os elementos da competência presentes no discurso de todos os participantes que compartilham a crença de competências como CHA em ação. Essa ação é manifestada por expressões como *“desempenho no seu trabalho”* (P8); *“aplicação desse conhecimento”* (P12), *“é tu desempenhares a tua função”* (P15). *“comportamento”* (P2). O elemento da atitude não foi explicitado diretamente por um dos participantes, que ao verbalizar sua crença, expressa que competência é: *“tu desempenhares a tua função de acordo com as tuas habilidades, com os teus conhecimentos”* (P15). Se a atitude é compreendida como uma predisposição para atuar (MARTÍN-BARÓ, 1988), é suposto que o comportamento de *“tu desempenhares”* implica que ali havia uma predisposição para desempenhar. A crença de que a competência é um conjunto de CHA em ação é também compartilhada pelo Decreto 5.707, o qual propõe a implementação da gestão de pessoas por competências e descreve o fenômeno como sendo *“conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”* (BRASIL, 2006). A mesma compreensão também é amplamente corroborada por autores da área (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004; GODOY, ANTONELLO, BIDO & SILVA, 2009; CARBONE, BRANDÃO, LEITE & VILHENA, 2006; DURAND, 2000), sendo, portanto, a crença expressada pelos pesquisados está alinhada com o conceito manifestado na literatura e no próprio Decreto 5.707. As verbalizações das crenças podem ser visualizadas a seguir.

“conjunto de habilidades, atitudes e comportamento que a pessoa precisa ter para desenvolver uma função, uma atividade” (P2).

“reunião de coisas, de saberes, conhecimentos e a aplicação desse conhecimento... competência é conhecimento, são habilidades e são atitudes” (P12).

“É tu desempenhares a tua função de acordo com as tuas habilidades, com os teus conhecimentos” (P15).

A crença na competência como sendo a ação de colocar a pessoa certa no lugar certo, é também compartilhada por 25% dos participantes (P5, P10, P15, P16), conforme Tabela 12. Esses servidores acreditam

que a pessoa deve ser alocada de acordo com as competências que ela apresenta: *“É tu desempenhares a tua função de acordo com as tuas habilidades, com os teus conhecimentos, é tu estar no lugar certo”* (P15). A noção de competência no âmbito das organizações pressupõe que o trabalhador demonstra sua competência ao mobilizá-la em ambientes mutáveis e ao lidar com as novas formas de trabalho. O conceito de competência vai contra a ideia de o sujeito estar pronto em relação a conhecimentos e habilidades, pois é a noção de atitude que surge como elemento importante nessa diáde e que as mobiliza frente às diferentes situações de trabalho e muitas vezes, conforme elucida Le Boterf (2007), pouco previsíveis. As organizações possuem cargos e funções que reúnem as principais competências esperadas para que o trabalhador desenvolva as atividades de uma dada esfera de atuação. Aquilo que ocorre de forma imprevista, os eventos (ZARIFIAN, 2001), devem ser lidados a partir da mobilização de CHA, que quando não demonstrados devem ser identificados e desenvolvidos por meio de ações de aprendizagem.

A crença da pessoa certa no lugar certo é referenciada pela modelo tradicional de gestão de pessoas, calcado nos pressupostos da administração taylorista (FERNANDES & FLEURY, 2007), caracterizada pela ênfase na padronização das tarefas e no controle dos acontecimentos. A realização das mesmas tarefas todos os dias, conforme o taylorismo propunha, não cabe mais a dinâmica de trabalho deste século XXI. O termo competência privilegia o indivíduo e seu desenvolvimento para lidar com uma realidade de trabalho complexa, onde não é mais previsto padronizar rotinas.

Na Tabela 15 é mostrada também que 25% dos pesquisados compartilham a crença de que o conceito de competência está relacionado aos atributos pessoais, sendo caracterizados pelos participantes como qualidades e características pessoais. Boyatzis (1982) foi um dos primeiros autores a contribuir com a descrição do conceito de competências. O mesmo identificava a competência como sendo as características intrínsecas do sujeito. Le Boterf (2003) afirma que a atitude é um dos recursos da competência, e que essa podem ser compreendida como sendo os atributos pessoais e relacionais do trabalhador. Para o autor, o saber ser não pode ser compreendido como algo que o os indivíduos “detêm” (grifo do autor), mas como resultado proveniente da interação do sujeito com a situação dada. Le Boterf (2003) alerta para o cuidado de não avaliar o saber ser como sendo a personalidade do sujeito, mas sim avaliar o seu agir profissional em

determinado contexto. As sínteses das verbalizações dos participantes exemplificam a crença da competência como atributo pessoal: “*é alguma qualidade que tu precisa.*” (P4); “*é as tuas características pessoais*” (P6); “*conhecer mais a gente mesmo*” (P14).

Tabela 15 - Crenças sobre competências

CRENÇAS SOBRE COMPETÊNCIAS	SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES EM AÇÃO	P2, P8, P12, P15	<i>“conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes... de forma tal que associadas elas possam permitir que a gente tenha um melhor desempenho no seu trabalho”</i> (P8).
COLOCAR PESSOA CERTA NO LUGAR CERTO	P5, P10, P15, P16	<i>“é a pessoa certa no lugar certo”</i> (P16).
ATRIBUTOS PESSOAIS	P3, P4, P6, P14	<i>“são as qualidades de uma pessoa em fazer as coisas”</i> (P3).
CAPACIDADE PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	P9, P11	<i>“a capacidade daquele profissional de resolver situações das mais variadas”</i> (P11).
DESENVOLVER POR MEIO DE APRENDIZAGEM	P6, P13	<i>“E eu acredito, que algumas competências elas podem ser trabalhadas, podem ser desenvolvidas”</i> (P6).
DIFERENÇAS NO FAZER	P10, P14	<i>“é bem amplo né, tem diversas pessoas na universidade que fazem coisas diferentes no campus”</i> (P14).
SER CAPAZ DE DELEGAR	P10	<i>“competência é saber delegar”</i> (P10).

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Crer na competência como sendo a capacidade de resolver problemas foi verbalizado por dois participantes (P9, P11). Segundo Le Boterf (2003), a competência não deve ser vista apenas como a capacidade para resolver problemas, mas a capacidade de lidar da melhor forma com situações inéditas ou de incertezas. Nem sempre existem soluções para os problemas, como o médico que atua com pacientes que não possuem cura, mas nem por isso deve ser considerado incompetente. A competência é uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica. A pertinência se traduz em saber o que fazer. (LE BOTERF, 2003). Assim, a capacidade de

resolver problemas deve ser um dos saberes em ação, assim como a capacidade para lidar com situações imprevistas, de compartilhar e transferir conhecimentos (PIRES ET AL., 2005).

A competência como sendo desenvolvida por meio de aprendizagem é acreditada por dois participantes (P6, P13). De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), a aquisição de competências ocorre a partir de processos de aprendizagem. Na gestão de pessoas por competências, desenvolver novas competências oportuniza melhorias no desempenho do trabalhador, seja para que ele assuma outras funções, projetos ou para melhorar sua atuação profissional naquela esfera de atuação. A verbalização de um dos participantes ilustra essa crença: *“Para ser competente tu tens que ser desenvolvido”* (P13).

Acreditar que a competência representa diferenças no fazer foi verbalizado por dois participantes (P10, P11). Para Le Boterf (2003) a competência é sempre competência de um ator em uma situação. A competências “emerge” (grifo do autor) nas situações mais do que precede, ou seja, são modos particulares de lidar com situações de imprevisão. Dessa forma, são modos de lidar com situações específicas. Uma das sínteses das verbalizações da crença das competências como diferenças no saber pode ser visualizada: *“Porque competência é muito amplo, e cada um aplica do seu modo, no seu dia-a-dia”* (P10).

A crença na competência como sendo a capacidade de delegar aparece no discurso de um dos participantes (P10 – ver discurso na Tabela 15). Esse comportamento parece estar associado à mobilização de recursos de competência gerencial, ou seja, conhecimentos, habilidade e atitudes relacionados ao exercício da função gerencial (RUAS, 2000; BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, FREITAS & VIEIRA, 2010).

Os participantes possuem a compreensão do conceito de competência como fenômeno associado a lidar com situações diversas por meio de recursos que vão além do conhecimento aprendido. Acreditam na competência como agregada à habilidade, à atitude e que isso depende de cada um, sendo que cada um faz diferente, mesmo tendo conhecimentos iguais. A competência é compreendida como diferente dos conhecimentos comprovados em concursos públicos e requerido na tradicional administração pública, é tratada como responsável por melhorar o desempenho dos servidores, sendo passível de aprendizagem.

3.2.3 Crenças sobre Gestão de Pessoas por Competências

A gestão de pessoas por competências visa alcançar os objetivos da organização por meio do desenvolvimento de competências individuais, coletivas e organizacionais. A Tabela 16 evidencia as crenças explicitadas pelos participantes a respeito do que eles acreditam que seja a Gestão de Pessoas por Competências.

Tabela 16 - Crenças sobre Gestão de Pessoas por Competências

CRENÇA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
REALOCAR PESSOAS PARA MELHOR DESEMPENHO	P1, P2, P2, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P14, P15	<i>“colocar as pessoas que tem capacidade mais para um determinado setor, e realmente alocar as pessoas de acordo com as suas competências pessoais, para que realmente trouxesse benefício para o serviço público, mas isso é muito inviável” (P5).</i>
CAPACITAR PESSOAS	P9, P11	<i>“desenvolvimento dessas funções, em benefício da instituição” (P9).</i>
SUBSIDIAR COMPONENTES DE RH	P2	<i>“nós vamos poder utilizar a Gestão por Competências na hora da contratação, na hora da movimentação de pessoal” (P2).</i>

Fonte: conteúdo das entrevistas.

A crença de que a Gestão de Pessoas por Competências é realocar as pessoas para melhor desempenho é expressa por 68,75% dos participantes (P1, P2, P2, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P14, P15), conforme apresentado na Tabela 16. Nos discursos, essa crença é associada também a crença de “colocar as pessoas certas no lugar certo” como foi expresso na questão a respeito da crença sobre o que era competência, conforme posto na Tabela 15. A realocação das pessoas é ainda associada de acordo com: formação acadêmica, potencial, competências, o que poderia oferecer de melhor para a organização.

A crença na realocação de pessoas parece vir de um contexto em que a impossibilidade de mudança de cargo para exercer outros tipos de tarefas (instituído em Decreto 94.664 de 1987), implica na crença de não

aproveitamento daquilo que o trabalhador desenvolve de conhecimentos e habilidades ao longo dos anos de trabalho na organização. A prática da administração pública impossibilita que as organizações do governo gerem espaços para a mobilização de conhecimentos e habilidades aprendidas. A partir do Decreto 5.707, a possibilidade de mudança das práticas de gestão de pessoas por meio da implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, parece criar uma crença de possibilidade de melhor aproveitamento das competências. Esta convicção pode também estar baseada no fato de que a organização onde esses participantes estão inseridos é de educação, e existem espaços para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, inclusive, esses são incentivados pelo próprio Decreto 5.707. Porém, parece que os pesquisados insistem na crença da realocação para que esses conhecimentos e habilidades aprendidos possam ser colocados em ação. As verbalizações de algumas dessas crenças podem ser visualizadas na sequência.

“a GPC é uma forma organizada e sistematizada de administrar pessoas, levando em consideração os seus potenciais. Permite explorar ao máximo o que a pessoa tem de melhor. Daí, a gente tem que reordenar a forma de como estamos organizados para permitir que esse modelo de Gestão por Competências seja efetivamente implantado e obtenha sucesso” (P8).

“colocar as pessoas certas nos lugares certos para desempenhar a função, otimizar. Gestão é gerir essas pessoas de forma que tu consigas a maior produtividade possível em função das habilidades delas, as pessoas certas no lugar certo” (P15).

A crença de que a gestão de pessoas por competências é capacitar pessoas, foi verbalizada por dois participantes (P9, P11), conforme Tabela 16. De acordo com Dutra (2004), as ações de aprendizagem na gestão de pessoas por competências, são estruturadas a partir das lacunas de competências apresentadas pelos trabalhadores no decorrer de suas práticas profissionais, com o intuito de aprimorar as suas entregas. A síntese de um dos discursos em que essa crença é demonstrada: *“educação permanente, atendendo as necessidades de algumas competências” (P11).*

Acreditar que a gestão de pessoas por competências subsidia os componentes de RH é explicitado no discurso de um participante (P2) conforme Tabela 16. Essa mesma crença também é compartilhada por autores como Dutra (2004) e Carbone et al. (2006), os quais clarificam

que um dos objetivos deste modelo é transformar os subsistemas de gestão de pessoas em práticas orientadas por competências (captação, desenvolvimento, avaliação, retenção, sucessão, recompensas). Essa crença pode ser visualizada no trecho da verbalização de um participante: *“nós vamos poder utilizar a Gestão por Competências na hora da contratação, na hora da movimentação de pessoal”* (P2).

A crença de que a gestão de pessoas por competências deve proporcionar a realocação de pessoas para que as mesmas coloquem em ação as competências que vem desenvolvendo ao longo dos tempos, foi freqüente entre os discursos dos participantes ao longo das entrevistas. É suposto que os participantes compreendem que a mobilização de competências esteja intrinsecamente relacionada a atributos pessoais e competências que foram desenvolvidas a partir de critérios e interesses próprios. Vale salientar que as organizações possuem demandas específicas de acordo com sua missão e visão, e que essas requerem competências para atendê-las. É importante compreender que o desenvolvimento e mobilização de competências em uma organização devem estar alinhados às reais necessidades estratégicas.

3.2.4 Crenças sobre as etapas da implementação da Gestão de Pessoas por Competências

Os participantes da pesquisa acreditam que as etapas que devem fazer parte da implementação da GPC são: a) sensibilizar, b) mapear competências, c) capacitar, d) criar grupos para implementação, e) envolver servidores, f) realizar concurso interno; g) criar políticas de RH e h) engajar lideranças, conforme demonstradas na Tabela 17.

Tabela 17 - Crenças sobre as etapas da implementação da GPC.
 Continua.

CRENÇAS ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DA GPC	SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
SENSIBILIZAR	P1, P2, P8	<p><i>“a primeira etapa é... uma etapa de sensibilização, uma etapa que vai possibilitar que os servidores conheçam os conceitos, porque ninguém adere uma idéia, ninguém muda para algo diferente, se esse algo diferente é desconhecido”</i> (P8).</p>
MAPEAR COMPETÊNCIAS	P1, P8, P12, P5, P15, P16	<p><i>“fazer o levantamento das competências”</i> (P1). <i>“Depois vem aí a questão do levantamento das competências, também é uma tarefa bastante árdua, mas daí tem métodos que facilitam”</i> (P8). <i>“deveria ser criado grupos de estudo”</i> (P2)</p>
CRIAR GRUPOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO	P2, P11	<p><i>“é que primeiro tu tens que fazer um órgão responsável”</i> (P2) <i>“Então é ter pessoas chaves que fiquem atentas com isso e que possam ir fazendo essa transformação, que ela é muito gradativa”</i> (P11).</p>
CAPACITAR	P3, P7, P11	<p><i>“Acho que primeiro tem que ser uma instrumentalização mesmo, só para ele saber fazer, não basta mais hoje..., que se torne uma pessoa mais crítica, participe mais ativamente das discussões e ir divulgando “ó, isso aqui você esta atingindo tal competência”, discutir com eles algumas coisas”.</i> (P11).</p>

ENVOLVER SERVIDORES	P9	<p><i>“penso que a partir do momento que as pessoas começam a se envolver em cada etapa, elas vão ter condições de desenvolver aquilo que compete a elas, então cada etapa vai trazer das pessoas a sua contribuição” (P9).</i></p> <p><i>“uma das etapas poderia até ser um concurso interno... para a ascensão das carreiras. Muitos estão em cargos superiores, mas não são reconhecidos” (P14).</i></p>
REALIZAR CONCURSO INTERNO	P14	<p><i>“não existe assim uma política de valorização, as pessoas estão trabalhando no mesmo nível... duas pessoas vão lá e fazem o curso de capacitação, as duas têm o mesmo resultado em termos de salário, mas uma trabalha e a outra não. Então falta essa política local, essa coisa de premiar a pessoa, pelo diferencial” (P15).</i></p>
CRIAR POLÍTICA VALORIZAÇÃO DE PESSOAS	P15	<p><i>“Então acho que isso vai muito do gestor” (P11).</i></p>

Continuação da Tabela 17 - Crenças sobre as etapas da implementação da GPC.

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Acreditar que uma das etapas para a implementação do modelo de GPC é sensibilizar servidores foi verbalizado por três participantes (P1, P2, P8). Essa sensibilização é descrita pelos participantes como etapa que envolve aspectos como: informar, convencer e conhecer. Isto é, são aspectos cognitivos que devem ser explorados no processo de mudança, a fim de reduzir medos e incertezas nos trabalhadores (NIKOLAU & VAKOLA, 2005). As verbalizações desta crença podem ser visualizadas abaixo:

“convencer [sublinhado nossos] as pessoas que isso vai trazer benefícios pra todo mundo, e não prejuízo” (P1).

“a primeira etapa que é informar [sublinhado nossos] primeiro o pessoal que vai trabalhar na área, a segunda então é informar a

própria comunidade, aos outros servidores que não vão trabalhar diretamente, mas que vão ser afetados por isso né, e também num terceiro momento, também informar a comunidade em si,... até pra dizer que as coisas estão mudando, que o servidor público já não tem mais aquela cara, aquele estigma que tinha anteriormente” (P2).

“a primeira etapa é... uma etapa de sensibilização, uma etapa que vai possibilitar que os servidores conheçam [sublinhado nossos] os conceitos, porque ninguém adere uma idéia, ninguém muda para algo diferente, se esse algo diferente é desconhecido” (P8).

É destacado ainda, que ao acreditar que a ação de informar sobre os elementos da GPC seja uma das etapas para a implementação desse modelo de gestão, um dos participantes (P2), acredita que não basta apenas informar aos servidores, mas informar a comunidade sobre a mudança de modelo de gestão de pessoas que a SAPERE está passando. Para esse participante, a gestão de pessoas por competências é acreditada como um modelo que mudará o “estigma” que o servidor possui. Carbone (2000) elucida que a cultura organizacional do setor público é comumente associada a baixo desempenho e pouca eficiência. A busca por melhores desempenhos é uma das proposições do decreto 5.707, assim como melhoraria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão por meio do desenvolvimento de competências dos servidores.

A crença de que mapear competências é um das etapas para implementar o modelo de gestão de pessoas por competências é verbalizada por seis participantes (P1, P8, P12, P5, P15, P16). Essa crença é referendada por Carbone et al. (2006), que clarifica que a partir da definição da missão, visão e objetivos estratégico da organização, a etapa consecutiva é a realização do mapeamento das competências necessárias para o alcance do desempenho esperado pelos gestores da organização. Algumas verbalizações da crença no mapeamento de competências como etapa para a implementação do modelo: “fazer o levantamento das competências” (P1); “pois é.... fazer um levantamento, tomar pé da situação” (P12).

Nesta etapa, também é o momento de realizar a identificação das competências já disponíveis na organização e àquelas que ainda devem ser desenvolvidas internamente ou captadas por meio de processos externos (CARBONE ET AL., 2006). Alguns trechos dos discursos dos participantes foram destacados para ilustrar a crença na etapa de identificar competências existentes na organização conforme a seguir.

“começa mapeando o que cada um sabe fazer... exatamente qual é sua formação, para onde realmente está preparada para realocar de acordo com essas competências pessoais [sublinhado nossos] que essas pessoas têm” (P5).

“Fazer um levantamento das pessoas, das atribuições das pessoas [sublinhado nossos], coisa que nunca foi feito, as pessoas estão aí, de um lado para o outro, até por sinal, fazer as pessoas descobrirem o seu potencial de alguma forma” (P15).

“um banco de pessoal, para ver quais as qualificações que a pessoa teria [sublinhado nossos], o que você poderia estar trocando” (P16).

A crença na identificação das competências existentes também é associada à crença de ser realocado de acordo com as competências apresentadas pelos servidores, conforme discursos postos acima. Esta última crença corrobora com a crença sobre a gestão por competências como sendo a realocação de pessoas, conforme apresentada na Tabela 16.

Capacitar as pessoas é uma das crenças manifestadas por três participantes (P3, P7, P11) a respeito das etapas de implementação da gestão de pessoas por competências (Tabela 14). A capacitação é manifestada em relação ao desenvolvimento de competências que ainda não são presentes na organização. Esta etapa é identificada como subsequente ao mapeamento de competências (GUIMARÃES ET AL., 2001; DUTRA, 2004). As verbalizações dessa crença são apresentadas abaixo:

“Primeiro treinar melhor as pessoas que exercem algum nível de função [sublinhado nossos] gerencial para tentar saber quem são as pessoas para o lugar certo” (P7).

“Acho que primeiro tem que ser uma instrumentalização mesmo, o saber fazer não basta mais hoje..., tem que ser uma pessoa mais crítica, que participe mais ativamente das discussões e ir divulgando ‘ó, isso aqui você está atingindo tal competência’ [sublinhado nossos], discutir com eles algumas coisas” (P11).

“Por exemplo, curso de gestão de competência, deveria ser obrigatório para os chefes de expediente [sublinhado nossos], uma vez por ano o chefe de expediente, durante uma semana, tem que fazer uma reciclagem” (P3).

Criar grupos como uma das etapas para a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências foi crença manifestada

por dois participantes: *“deveria ser criado grupos de estudo”* (P2); *“é que primeiro tu tens que fazer um órgão responsável”* (P6); *“Então é ter pessoas chaves que fiquem antenadas com isso e que possam ir fazendo essa transformação, que ela é muito gradativa”* (P11) - conforme Tabela 17. Segundo Fischer (2002a), uma das etapas da mudança organizacional, diz respeito aos grupos de mobilização, os quais são responsáveis pela gestão e disseminação do processo de transformação, assim como assumir o papel de elo de comunicação e interface com a estrutura formal.

A crença no envolvimento dos servidores como uma das etapas da implementação da gestão de pessoas por competências (Tabela 17), é manifestada por um participante: *“penso que a partir do momento que as pessoas começam a se envolver em cada etapa, elas vão ter condições de desenvolver aquilo que compete a elas, então cada etapa vai trazer das pessoas a sua contribuição”* (P9). Essa crença é corroborada por Fischer (2002a), ao clarificar que é por meio do envolvimento das pessoas que a transformação organizacional é efetivada, visto o pressuposto que as organizações são socialmente construídas (BERGER & LUCKMANN, 1983).

Acreditar que uma das etapas da implementação da gestão de pessoas por competências é realizar concurso interno (Tabela 17), é expressa por um participante: *“uma das etapas poderia até ser um concurso interno... para a ascensão das carreiras. Muitos estão em cargos superiores, mas não são reconhecidos”* (P14). Essa crença corrobora com a crença sobre a gestão de pessoas por competências, já manifestada como sendo a realocação de pessoas (Tabela 16). Existe a crença de que por meio da realização de concurso público, os servidores poderão ser realocados conforme seu interesse e desempenho de competências apresentado para o cargo desejado, podendo assim promover ascensão de carreira e serem reconhecidos.

A valorização dos servidores é novamente manifestada por um participante (P15, discurso na sequência) como uma crença associada à Gestão de Pessoas por Competências, e desta vez, é vinculada a criação de uma política para valorizar as pessoas. Segundo Pires et al. (2005) e Carvalho et al. (2009), um dos desafios das organizações públicas brasileiras é por meio de uma política de recursos humanos, tornarem-se capazes de integrar seus trabalhos com as diretrizes estabelecidas pelo governo em relação a gestão de pessoas por competências.

“não existe assim uma política de valorização, as pessoas estão trabalhando no mesmo nível... duas pessoas vão lá e fazem o curso de

capacitação, as duas têm o mesmo resultado em termos de salário, mas uma trabalha e a outra não. Então falta essa política local, essa coisa de premiar a pessoa, pelo diferencial” (P15).

É destacado ainda, a crença a respeito do papel das lideranças nas etapas de implementação do novo modelo de gestão de pessoas (Tabela 17): *“Precisariam ter pessoas que estão a fim de trabalhar, e as chefias não querem se incomodar.” (P6); “Então acho que isso vai muito do gestor...” (P11).* No modelo de gestão de pessoas por competências é pressuposto que lideranças estejam engajadas em legitimar essa nova ordem de trabalho (AMARAL, 2006). É implícito que tais lideranças construam espaços de aprendizagem e que oportunizem o desenvolvimento e compartilhamento de competências.

As crenças sobre as etapas para a implementação da gestão de pessoas parecem ser coerentes com a literatura pesquisada: sensibilizar, mapear competências, criar grupos de referência, capacitar e envolver os trabalhadores, criar políticas de RH que valorizem o servidor e engajar lideranças. A crença na realocação de pessoas é novamente manifestada, o que comprova que existe não apenas uma percepção a respeito de gestão de pessoas por competências, mas uma convicção em relação a alguns aspectos e que são conscientemente manifestados ao longo das entrevistas.

3.2.5 Crenças sobre a implementação da Gestão de Pessoas por Competências na SAPERE

Na Tabela 18 são evidenciadas as crenças dos participantes em relação à implementação da gestão de pessoas por competências na organização pesquisada. O número de participantes que associou a implementação do modelo na SAPERE a crenças positivas e negativas, foram os mesmos, 11 entrevistados (68,75%), visto que os mesmos participantes que expressaram crenças negativas, também acreditam em aspectos positivos para a prática da GPC na SAPERE. Entre as 13 crenças declaradas, oito delas (61,5%) são relacionadas a dificuldades e problemas que a SAPERE terá em relação ao novo modelo de gestão, e cinco crenças (38,5%) estão relacionadas a aspectos positivos. Desta maneira, 68,75% de participantes manifestaram crenças positivas e negativas (P2, P5, P6, P7, P8, P9, P12, P13, P14, P15, P16), enquanto 31,25% (P1, P3, P4, P10, P11) dos participantes manifestam apenas crenças negativas.

Tabela 18 - Crenças sobre a implementação da GPC na SAPERE

CRENÇAS	
NEGATIVAS	1. Avaliar competências (P1)
	2. Fazer atividades além do prescrito no cargo (P4, P5, P12, P16)
	3. Planejar carreira (P1, P12, P16)
	4. Contratar servidores (P2)
	5. Colocar em prática (P7)
	6. Cultura organizacional (P8)
	7. Lideranças (P3, P10)
POSITIVAS	8. Não escuta falar do movimento de implementação (P11)
	1. Realocar pessoas (P5, P7, P12, P14, P16)
	2. Proporcionar capacitação (P13, P15)
	3. Tendência em RH (P2)
	4. Ser beneficiado (P6, P9)
5. Viável (P8)	

Fonte: conteúdo das entrevistas

Implementar o novo modelo de gestão de pessoas na organização pesquisada é relacionado a **crença de que avaliar competências é um processo** complicado (P1) pela forma e o jeito que os servidores da SAPERE trabalham. A palavra avaliação apresenta caráter pejorativo e está associado ao controle do trabalhador. Além disso, os servidores desta organização possuem liberdade em relação à carga horária de trabalho (as horas não são controladas por cartão ponto), e isso é associado à crença de que tal fato faz com que os servidores tenham pouca assiduidade no emprego. O participante (P1) acredita ainda que a possibilidade de controlar e avaliar o servidor por meio de um processo de avaliação pode levar a respostas de resistência. A resistência é associada a uma disposição negativa, originada da dissonância entre aquilo que o sujeito crê e aquilo que a realidade apresenta (FESTINGER, 1975). A crença declarada pelo participante (P1) a respeito da implementação da GPC na SAPERE, é demonstrada a seguir.

“Acho que as maiores dificuldades de implantar um sistema de gestão por competências aqui é a forma como se trabalha no serviço público..., avaliação, controle, toda essa parte que envolve uma gestão por competências, no serviço público é meio complicado de fazer. Se,

por exemplo, se fala que vai implantar um modelo de controle de frequência e assiduidade, que isso faz parte de competências. A gente tem uma resistência enorme por ser avaliado [sublinhado nossos]. Tu não podes dizer que a pessoas é competente se ela não tem frequência nem assiduidade, e daí? Vai dizer aqui dentro isso.... tem que ter o controle das atividades, como é que tu vai dizer que o sujeito é competente no que ele faz” (P1).

Os participantes declararam ainda (P4, P5, P12, P16), que o fato de serem contratados por cargos com uma prescrição de atividades, dificulta a implementação da GPC na SAPERE, pois declaram que não podem realizar atividades além do prescrito e nem serem movidos de cargo, e isso é acreditado por eles como uma dificuldade para o modelo de competências, pois não podem utilizar as competências adicionais que adquirem. As crenças a respeito de fazer atividades além do prescrito no cargo, são evidenciadas logo abaixo.

“gente tem um pouquinho de problema, a gente é muito amarradinho no que a gente chama do cargo, o cargo é uma prescrição... os cargos têm atribuições definidas, tudo especificado em lei e você não pode fugir daquilo, então se eu tiver alguma habilidade ou algum conhecimento adicional, muitas vezes eu não vou poder utilizar aquele conhecimento adicional porque eu não posso fugir do meu cargo” (P4).

“só que tem um problema: as pessoas estão amarradas nos seus cargos, então tem uma série de entraves. Por exemplo, meu cargo é de ensino médio, eu sou assistente social e tenho uma pós-graduação em gestão universitária. O que e vou fazer com isso? Nada” (P12).

“você tem aquele cargo você tem que fazer as atribuições do seu cargo. A única forma que você teria para fazer qualquer coisa a mais do que o seu cargo, se você tiver uma função gratificada” (P16).

A crença de fazer atividades além do prescrito no cargo como uma condição do modelo de competências, e por isso uma dificuldade para a SAPERE implementar, é também associada por um participante a remuneração. Ou seja, é aceitável realizar outras atividades além da prescrição do cargo, desde que esteja vinculada ao aumento salarial. Logo, a síntese da crença manifestada pelo participante.

“eu, por exemplo, não concordaria em pegar mais responsabilidades, demais do que eu já tenho, do que o meu cargo me permite. Quer dizer, seria desvio de função, e sem ganhar nada. Só se mudasse o cargo, mas daí não é uma coisa SAPERE, é uma coisa

nacional... daí teria que modificar todo o serviço público, toda a forma como o serviço público é administrado” (P5).

Ainda associado ao cargo, a crença de que a dificuldade de desenvolver carreira na SAPERE é uma dificuldade associada à implementação da GPC é manifestada por três participantes (P1, P12, P16). O desenvolvimento de competências é associado à crença de realização de carreira e conseqüente mudança de cargo.

“Nós não temos um plano de carreira, se a gente entra um cargo de nível médio, morre nível médio, a gente não sai” (P1).

“A questão da carreira também, se eu fizer qualquer coisa para minha carreira eu não vou ter mais retorno nenhum, eu já cheguei ao máximo de tudo que eu podia, só a tal da progressão por mérito. Porque são três coisas, progressão por mérito, por capacitação e o incentivo a qualificação, que é o resultado da tua educação formal. E eu não tenho mais pra onde ir.... teria que ter uma reformulação no plano de carreira geral, pra poder dar certo” (P12).

“pessoas que às vezes tem um cargo menor e se qualifica muito, aí a pessoa quer sair daquele cargo e não dá, a nossa carreira é muito engessada” (P16).

Dutra (2004) esclarece que a carreira está associada aos diferentes patamares de complexidade das tarefas e que é possível relacionar com a remuneração das pessoas. Entretanto, independente de como está organizada a questão da remuneração, há uma regra subjacente que diz que à medida que a pessoas se desenvolve, aumenta sua agregação de valor e passa a valer mais para a organização e para o mercado. A abordagem por cargos é compreendida pelo autor como “se apoiar em uma base movediça”, pois o cargo não continua igual no tempo, as tarefas e as responsabilidades das pessoas estão em constante alteração. Alguns participantes chamam a atenção para o fato de terem alcançado qualificações e até nível de escolaridade além do exigido pelo cargo, porém sem a contrapartida da carreira, como por exemplo, os seguintes discursos: *“pessoas que às vezes tem um cargo menor e se qualifica muito, aí a pessoa quer sair daquele cargo e não dá” (P16); “meu cargo é de ensino médio, eu sou assistente social e tenho uma pós-graduação em gestão universitária. O que e vou fazer com isso? Nada.” (P12).* De acordo com Dutra (2004), a mudança de cargo é justificada pelo aumento de responsabilidades e pela complexidade de tarefas que a pessoa assume, ou seja, o espaço ocupacional aumenta mesmo sem a pessoa precisar estar em outro cargo ou posição na

empresa. Isto é, o trabalhador consegue entregar além do que o cargo exige, e o reconhecimento disto passa pela mudança de cargo. A qualificação (escolaridade e a participação em cursos) é considerada uma referência para dado universo profissional (ZARIFIAN, 2001), que devem ser colocadas em ação para ganhar caráter de competência. Le Boterf (2003) esclarece ainda, que o estoque de conhecimentos e habilidades de uma pessoa não assegura que ela irá entregar o que é demandado, ou seja, mobilizar competências não depende apenas da participação em eventos de aprendizagem formal, são necessárias ferramentas que objetivem e explicitem a avaliação das entregas e desempenho dos trabalhadores.

A crença de que a forma como é realizada a contratação de servidores inviabiliza a aplicação da gestão de pessoas por competências é manifestada por um participante: *“contratação ainda é feita através de concurso público, então assim, acho ainda meio difícil a aplicabilidade dessa gestão por competências. Nesse momento, acho que precisa mudar algumas leis, alguns procedimentos, algumas situações”* (P2). Isto é corroborado com o fato de que a contratação de pessoas nas organizações do governo deve ser realizada por meio de concursos públicos com a aplicação de provas de conhecimentos ou de título. A seleção de pessoas por competências é a prática adotada na GPC, pois possibilita que os candidatos selecionados possam ser avaliados nas três dimensões da competência: conhecimentos (aplicação de provas de conhecimento), habilidades (realização de provas práticas) e atitudes (realização de dinâmicas e jogos de grupo, por exemplo). Devido às particularidades da administração pública, Pires et al. (2005) sugere formas alternativas de realizar a avaliação de competências, como por exemplo, o uso efetivo do estágio probatório.

Acreditar que a GPC possa ser colocada em prática na SAPERE é associado a algo distante e pouco praticável por um participante: *“para chegar nesse nível falta muito né... porque na ‘SAPERE’ a administração é muito teórica, pra chegar no [sic] nível prático vai ter que trabalhar muito”* (P7).

A cultura organizacional como elemento que deve ser mudado para que a inserção do novo modelo de gestão aconteça é a crença apresentada por um participante (P8). O participante acredita que como parte dessa cultura, os comportamentos, hábitos, crenças devem ser mudados para que o novo modelo seja estabelecido. Dutra (2004) sugere que seja realizada uma análise da cultura, a fim de identificar em que intensidade uma proposta de gestão irá afetar os trabalhadores, o quanto os gestores estão dispostos a apoiar a mudança e se as pessoas estão

dispostas a assumir mudanças na sua relação com a organização. Isto porque a cultura é compreendida como manifestação de padrões típicos de pensar, sentir e agir de cada agrupamento social (SILVA & ZANELLI, 2004), e por isso devem estar alinhados com a proposta da mudança. A crença do participante é demonstrada a seguir.

“quando se quer mudar para um modelo de gestão fica bastante dificultosa... associado a isto, nós temos uma cultura institucional estabelecida, e quando se fala de cultura organizacional, quer dizer o modo como as pessoas vêem a instituição e vem trabalhando ao longo de muitos anos, daí tem que mudar também essa cultura, comportamento, hábitos, crenças, e aí que eu acho um tanto quanto difícil, uma empreitada bastante desafiadora” (P8).

Pensar na implementação da GPC na SAPERE leva à crença da necessidade de engajamento das lideranças, e isso é considerado uma dificuldade por dois participantes (P3, P10) para a práxis no novo modelo. A importância do papel das lideranças já havia sido declarada por participantes a respeito do que acreditavam a respeito das etapas da GPC (Tabela 14), e é novamente manifestada (Tabela 15) como aspecto que pode inviabilizar a proposta de implementação do modelo. As sínteses dos discursos a seguir evidenciam a crença.

“realmente tem pessoas que tem que assumir essa responsabilidade de gerir pessoas por competências, a pessoa tem que ser qualificada para tal, tem que ter os cursos” (P3).

“eu acho que Gestão por Competências deveria vir lá de cima, não adianta treinar a base, pessoal mais simples, se o pessoal que tá no comando, que delega não sabe e não entende. E nós estamos com falta de líderes, nós não temos líderes, eu acho que uma competência vem com um líder, inicia com um líder, entendesse, e nós infelizmente estamos acéfalos de líderes em todos os sentidos” (P10).

O fato de não ter ouvido falar sobre a implementação do novo modelo de gestão, desperta a crença de que não possui informação para o processo: *“Pra te ser sincera não sei como está fora daqui da XYZ... então eu não posso te dizer como anda, eu nem vejo falar. O fulano trabalha ali na ABC, e ele nem sabe o que é que é isso, não tem nem informação do trabalho” (P11).* Esta crença é considerada negativa, uma vez que o engajamento dos trabalhadores em um processo de mudança depende das informações que os mesmos possuem, e conseqüente alinhamento dessas com suas crenças. As crenças

influenciam a manifestação de comportamentos necessários para a ação de mudar (NEIVA, 2004).

Dentre as crenças positivas manifestadas pelos participantes (Tabela 15), duas estão relacionadas à possibilidade que a implementação da GPC na SAPERE pode proporcionar em relação à: a) realocação de pessoas (P5, P7, P12, P14, P16) e à b) vinculação que o desenvolvimento de competências possui com os processos de aprendizagens – capacitação (P13, P15). Na Tabela 13, em que são apresentadas as crenças sobre GPC, uma delas é associada a realocar pessoas. A realocação de pessoas é novamente associada à crença de “colocar as pessoas certas no lugar certo”, de modo a explicitar que existe congruência das crenças manifestadas pela maioria dos participantes (P5, P7, P12, P14) tanto a respeito do que acreditam ser a GPC como a crença da GPC na SAPERE. Já na Tabela 14, as crenças sobre as etapas de implementação da GPC é também vinculada a processos de capacitação, assim como a implementação da GPC na SAPERE. Abaixo, as verbalizações destas crenças:

“é interessante que seja colocado as pessoas certas no lugar certo” (P7).

“Já era para ter acontecido há muito tempo, veio tarde. Eu acho que nós temos aí inclusive esse setor de capacitação aí, isso aí foi fundamental. Porque as pessoas às vezes não têm motivação, por falta de conhecimento, ou por falta de alguém tomar uma atitude para desenvolver as habilidades dessas pessoas, porque muitas vezes elas não têm noção, estão desempenhando uma função, até gostam, mas não tem assim uma qualificação. Então isso aí é fundamental. Eu estou achando muito interessante” (P15).

Crenças positivas a respeito da implementação da GPC na SAPERE também são associadas ao fato de que o modelo é uma tendência em RH (*“pra mim é uma tendência, é uma ferramenta clara, justa e correta”* P2), de que o servidor será beneficiado (*“Eu penso que a SAPERE esta ganhando com isso, esta sendo beneficiada, não só a SAPERE né, todos nós, nós somos SAPERE”* P9; *“eu acho que se a gente trabalhar dessa forma, a gente vai ter mais tempo para trabalhar coisas melhores, somos uma universidade”* P6) e que é uma gestão viável para ser implementada (*“eu creio que não seja impossível, usando-se boas estratégias, divulgando, informando os servidores, eu creio que é possível”* P8).

As crenças a respeito da implementação da gestão de pessoas por competências na SAPERE foram tanto negativas quanto positivas.

Apesar de haver mais tipos de crenças negativas do que positivas (ver Tabela 14), o número de pessoas que acreditam positivamente no modelo é igual aos que acreditam de modo mais negativo. A atual cultura e legislação pública é percebida como composta de mais fatores que podem dificultar a implementação do novo modelo de gestão de pessoas do que facilitar, mesmo assim, o modelo de gestão de pessoas por competências, é ainda percebido positivamente por grande parte dos participantes.

3.2.6 Sentimentos explicitados pelos participantes em relação a palavras chaves: competências, gestão por competências e mudança de modelo de gestão

O sentimento, desencadeado a partir de crenças, é considerado fenômeno responsável por induzir as pessoas a se comportarem (ROKEACH, 1981; STECKER, FORTNEY, HAMILTON & AJZEN, 2007, STERNBERG, 2008). São os sentimentos que confirmam a validade das crenças (FRIJDA, MANSTEAD & BEM, 2000). Diante de cartões apresentados aos participantes (Apêndice 2), com o significado de cada uma das palavras-chaves (*competência, gestão de pessoas por competências e mudança de gestão de pessoas*), os participantes eram incentivados a explicitar sentimentos em relação a cada palavra.

Quando diretamente questionados a respeito dos seus sentimentos em relação a elementos associados ao novo modelo de gestão de pessoas, os participantes demonstraram dificuldade em falar sobre eles. Alguns participantes demonstraram surpresa com a pergunta, outros questionavam “*sentimentos?*”, e outros ainda fizeram brincadeiras e associaram a pergunta à profissão do psicólogo. As respostas vieram por meio de uma única palavra, sendo explicitados alguns sentimentos. Grande parte dos participantes explicitou adjetivos e propriedades características do fenômeno apresentado. As respostas foram categorizadas em perspectivas positivas e negativas a respeito de cada fenômeno (Tabela 16, 17 e 18).

Na Tabela 19, os participantes descreveram dentre perspectivas positivas, que o fenômeno da competência para eles é: qualidade (P6), satisfação (P8, P14), ótimo (P16) e eficiência (P2, P7, P9, P12). Já na perspectiva negativa, foram manifestadas: ansiedade (P1), dúvida (P15), desafio (P3, P5) e frustração (P16). Dentre os 13 participantes que se posicionaram dentre uma das perspectivas, oito (61,5%) evidenciaram um olhar positivo para a competência.

Tabela 19 - Perspectivas positivas e negativas em relação à competência

PERSPECTIVA POSITIVA	• Qualidade (P6)
	• Satisfação (P8, P14)
	• Ótimo (P16)
	• Eficiência (P2, P7, P9, P12)
	• Ansiedade (P1)
PERSPECTIVA NEGATIVA	• Dúvida (P15)
	• Desafio (P3, P5)
	• Frustração (P16)
	• Não soube responder (P4, P10, P11 P13)

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Quando questionados sobre os sentimentos a respeito da gestão de pessoas por competências, perspectivas positivas foram associadas ao fenômeno. A Tabela 20 evidencia que quase 100% dos participantes relacionaram este modelo de gestão de pessoas a um olhar favorável, visto que dois participantes não responderam.

Tabela 20 - Perspectivas positivas e negativas em relação à gestão de pessoas por competências

PERSPECTIVA POSITIVA	• Otimismo (P1, P2, P6)
	• Aprendizado (P3)
	• Desempenho (P8)
	• Envolvimento (P9)
	• Planejamento (P11)
	• Eficiência (P7, P12)
	• Grupo (P13)
	• Merecimento (P14)
	• Solução de dúvidas (P15)
	• Ideal (P5, P16)
Não respondeu (P4, P10)	

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Na Tabela 21 são descritas as perspectivas manifestadas em relação à mudança do modelo de gestão de pessoas. Dentre os participantes que se posicionaram em relação ao fenômeno da mudança, 64% demonstraram uma perspectiva positiva e manifestaram: otimismo (P2), desejo (P4), melhoria nos processos (P7), alegria (P10, P12, P16) e necessidade (P6, P14, P15). Em uma perspectiva mais negativa, foram manifestadas: resistência (P1, P3, P9), dificuldade (P8) e que fosse uma mudança paulatina (P5).

Tabela 21 - Perspectivas positivas e negativas em relação à mudança do modelo

PERSPECTIVA POSITIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Otimismo (P2) • Desejo (P4) • Melhoria nos processos (P7) • Alegria (P10, P12, P16) • Necessidade (P6, P14, P15)
PERSPECTIVA NEGATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência (P1, P3, P9) • Dificuldade (P8) • Que fosse uma mudança paulatina (P5) • Não soube responder (P11, P13)

Fonte: conteúdo das entrevistas.

A manifestação de sentimentos apareceu em outras questões, isto é, quando não questionados diretamente sobre os seus sentimentos. No questionamento a respeito da crença sobre as etapas da implementação da GPC e em relação à influência da GPC no desempenho dos servidores, participantes expressaram o sentimento de medo em relação à descontinuidade do novo modelo de gestão de pessoas e em relação ao gerenciamento do seu desempenho: *“eu tenho medo de acreditar que com uma próxima gestão isso (GPC) possa morrer”* (P11); *“O cara tá conectado, tu consegue ver a pessoa que tá trabalhando ou não. Nem é medo nem nada, é ponto positivo de ver que o cara tá trabalhando”* (P3).

Os sentimentos compreendidos neste projeto como fenômeno que acompanha as crenças, foram manifestados pelos participantes a partir palavras e que na sua maioria representavam perspectivas positivas, confirmando as crenças também positivas em relação à implementação da gestão de pessoas por competências.

3.2.7 Crenças em relação à influência da GPC no desempenho dos servidores

Na Tabela 22 estão representadas as crenças dos participantes a respeito da influência que a prática da gestão de pessoas por competências terá no desempenho dos servidores. As crenças foram classificadas entre positivas e negativas em relação à influência. Ou seja, as crenças positivas estão relacionadas ao fato de acreditar que a haverá influência da GPC no desempenho, enquanto que as negativas se relacionam a crença de que não haverá influência.

As crenças positivas foram relacionadas à influência em relação a: desempenho organizacional, aprender, realocar pessoas, valorizar pessoas, modo de ser do servidor, remuneração, acompanhar desempenho e adequar procedimentos. Dentre os participantes da pesquisa, 87,5% acreditam que a GPC influenciará no desempenho dos servidores.

Acreditar que a GPC influenciará não apenas o desempenho dos servidores como o da própria organização, foi verbalizado por dois (P1, P15) participantes: *“Tem que influenciar se não pra que... o objetivo é justamente esse. Não é o desempenho só meu, é o desempenho da instituição como um todo”* (P1); *“Muito, não só dos servidores, mas da própria instituição, a instituição ela presta serviços para a comunidade e de certeza que isso ia facilitar muito, ia melhorar esse retorno para a população”* (P15). Esta crença é compartilhada por autores, como Le Boterf (2007) e Prahalad e Hamel (1990), que descrevem que o investimento nas competências das pessoas permite que a organização aumente o seu desempenho e se mantenha competitiva no mercado.

A crença de que a GPC influenciará o desempenho dos servidores por meio do aprender é verbalizada por três participantes (P2, P9, P10). De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), o desempenho é relacionado ao poder fazer (condições ambientais), ao saber fazer e saber ser (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) e ao querer fazer (atitudes). A manifestação desses comportamentos perpassa por processos de aprendizagem, ou seja, o desempenho é a manifestação de competências, e essas são aprendidas. A síntese de uma das verbalizações da crença é demonstrada a seguir: *“Eu não acho, eu tenho certeza que vai influenciar. A partir do momento que a gente começa fazer um curso, nós vamos ser influenciados”* (P9).

A crença da influência da GPC no desempenho é novamente associada à realocação de pessoas (*“se elas querem trabalhar dentro de suas competências, dentro de sua formação, com certeza elas vão trabalhar bem melhor”* (P5); *“Se eles foram trabalhar em locais que eles se sentem bem, que eles se sentem produtivos, e que eles sentem que podem mudar alguma coisa, eu acho que eles vão ser mais responsáveis, mais comprometido.... eu acredito dessa forma”* (P6). Os participantes acreditam que ao fazer o que gostam e o que sabem fazer, o servidor terá melhores desempenhos. Mas para isso, acreditam que muitos servidores devem ser realocados, haja vista que há tempos estão no mesmo cargo, e já desenvolveram outras competências e graus de escolaridade diferentes da exigidas pela prescrição de suas tarefas.

A valorização das pessoas é acreditada por cinco participantes (P8, P11, P13, P14, P16) como sendo um atributo da GPC, logo, essa valorização influencia no desempenho dos servidores. De acordo com Dutra (2004), a valorização das pessoas é medida por meio das recompensas por elas recebidas como contrapartida do seu trabalho para a organização. Na gestão de pessoas por competências essa contrapartida diz respeito às entregas/desempenhos/competências mobilizadas que o sujeito coloca no seu ambiente de trabalho. Essas recompensas são entendidas como o atendimento às expectativas e necessidades das pessoas, sendo elas: econômicas, segurança, reconhecimento, projeção social, livre expressão, etc. As sínteses de algumas crenças sobre a valorização de pessoas como meio de melhoria do desempenho dos servidores, podem ser visualizadas na seqüência.

“Acho que muito, muito porque Gestão por Competências vai valorizar, e tudo aquilo que valoriza é bom para o servidor. Valorizar aquilo que ela vai fazer e a pessoa e dar condições para que isso seja, acho que isso é valorizar” (P16).

“Acho que sim, a satisfação deles com certeza. Porque ele ia ser visto não só como uma pessoa que precisa fazer muito bem, ele ia ser visto como um ser humano, que tem sentimentos, que tem decepções, que tem fragilidades, que tem momentos de altos e baixos, que erra e a gente precisa lembrar de vez em quando, precisa ser motivado, valorizado, eu acho que isso melhoraria com certeza o desempenho” (P11).

“A maioria sim. Vejo isso positivamente. Eu acho que influenciaria no reconhecimento e na remuneração, acho que todo mundo estuda para ficar um pouco melhor” (P13).

O modo de ser do servidor é caracterizado por um participante como acomodado: *“Acho que vai, porque o servidor público ele é muito acomodado... a partir do momento que há um movimento, um começa a se mexer, outro já vê, e começa a alguma coisa”* (P12), porém é acreditado que a partir do movimento da gestão de pessoas por competências, o seu desempenho é melhorado. A crença no modo de ser do servidor associado a um caráter pejorativo é citado por Carbone (2000), que descreve que ainda há influências da administração patrimonialista e burocrática.

A influência da GPC no desempenho dos servidores é associada por um participante (P3) à crença de que esse desempenho é gerenciado. Na gestão de pessoas por competências o engajamento das lideranças é

uma das exigências para que o processo de identificação e desenvolvimento de competências seja efetivo, e logo ocorram desempenhos satisfatórios. A crença do participante ainda é acompanhada do sentimento de medo, o que confirma que as crenças envolvem sentimentos, para que ocorra o comportamento. A verbalização dessa crença pode ser visualizada na Tabela 22.

O desempenho é associado também à crença de adequar procedimentos por meio da gestão de pessoas por competências. De acordo com Dutra (2004), os procedimentos fazem parte das práticas de gestão e são utilizados para nortear às ações no âmbito da organização. Neste caso, o modelo de GPC busca alinhar todas as práticas de gestão de pessoas às competências. A verbalização dessa crença pode ser visualizada na Tabela 22.

Crenças negativas, ou seja, participantes que não acreditam na influência da GPC no desempenho dos servidores, foram manifestadas por dois participantes (P4, P5). Um dos entrevistados verbalizou que a GPC não influenciará no desempenho dos servidores mas sim, causaria resistências. Parece que existe a crença na relação da gestão de competências com o aumento do desempenho. E que aumentar desempenho só é aceitável se ocorrer uma mudança de cargos, e que caso contrário, a reação seria de resistência, ou seja, aquilo que é acreditado não está alinhado com a proposta da mudança do modelo de gestão. Parece existir a crença ainda, de que os cargos de nível médio não ganham um bom salário para ter que desenvolverem suas atividades baseadas em competências, e isso provocariam resistências (*“Para os cargos de nível médio, ia haver muita resistência, justamente pela parte de remuneração”* P5). Um segundo participante acredita que o desempenho na SAPERE não está relacionado a nenhum modelo de gestão, mas sim às estruturas de poder presentes (*“ele não consegue fazer que o servidor cumpra o contrato de trabalho, porque quem o colocou lá foi esse servidor que votou nele, e ele precisa desse voto pra sempre, pra se manter”* P4). O desempenho do servidor é visto como dependente do seu poder de eleger por meio de votação, a sua chefia. Essa chefia por sua vez, não quer indispor-se, visto que na próxima eleição, aquele que era seu subordinado pode virar seu superior. Essa crença é confirmada pela crença sobre as etapas da gestão de pessoas por competências, onde um participante verbaliza o fato das chefias não quererem se incomodar: *“Precisariam ter pessoas que estão a fim de trabalhar, e as chefias não querem se incomodar”* (P6).

Acreditar que o desempenho dos servidores irá melhorar a partir da implementação da gestão de pessoas por competências é a crença da

maioria dos participantes, a qual é alinhada com crenças e sentimentos positivos em relação à GPC. Isto supõe que existam sentimentos e convicções positivas, tal como ideias que representam verdades aos participantes em relação à práxis da gestão de pessoas por competências e que essas são favoráveis e coerentes entre si.

Tabela 22 - Crenças em relação à influência da GPC no desempenho dos servidores.

CRENÇAS SOBRE INFLUÊNCIA DA GPC NO DESEMPENHO		SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	P1, P15	“Muito, não só dos servidores, mas da própria instituição, a instituição ela presta serviços para a comunidade e de certeza que isso ia facilitar muito, ia melhorar esse retorno para a população” (P15).	
APRENDER	P2, P9, P10	“Vai... eu acho que vai influencia para melhor. Vai haver mais interesse até no próprio desenvolvimento das tarefas, o próprio retomar a aprender. E a GPC tem essa finalidade, que a pessoas está sempre buscando coisas novas, se atualizando, e isso é bom pra pessoa e muito melhor para a instituição, principalmente a sociedade que é depois atendida por essa instituição” (P2).	
REALOCAR PESSOAS	P5, P6	“Sim, tenho certeza. Se eles foram trabalhar em locais que eles se sentem bem, que eles se sentem produtivos, e que eles sentem que podem mudar alguma coisa, eu acho que eles vão ser mais responsáveis, mais compromissados, pelos menos eu acredito dessa forma” (P6).	
VALORIZAR PESSOAS	P8, P11, P13, P14, P16	“Eu acredito, porque a partir... a GC dentro do meu entendimento, ela gera e cria um sistema de valorização da pessoa, e valoriza mais a pessoa e com essa valorização, os servidores estarão melhores estimulados a desenvolver as suas atividades, as suas atribuições. E ao estarem melhores vão produzir, vão desempenhar de uma forma mais satisfatória” (P8).	
MODO DE SER DO SERVIDOR	P12	“Acho que vai, porque o servidor público ele é muito acomodado... a partir do momento que há um movimento, um começa a se mexer, outro já vê, e começa a alguma coisa” (P12).	
DESEMPENHO GERENCIADO	P3	“Ia influenciar sim. De qualquer maneira, nessa era da informática, nem precisa ter mais pessoas dizendo diretamente o que tu precisa fazer, tem pessoas gerenciando vocês lá de longe. O cara tá conectado, tu consegue ver a pessoa que tá trabalhando ou não. Nem é medo nem nada, é ponto positivo de	
POSITIVAS			

		<i>ver que o cara tá trabalhando” (P3).</i>
ADEQUAR PROCEDIMENTOS	P7	<i>“Acredito que sim, tudo que é feito para melhorar, a tendência é fazer com que os procedimentos sejam mais adequados né” (P7).</i>
ESTRUTURA DE PODER	P4	<i>“O desempenho dos servidores não está relacionado ao modelo de gestão de pessoas por competências, no meu ponto de vista, ou a qualquer modelo de gestão. O desempenho pra mim está muito relacionado à estrutura de poder. O servidor tem muito poder... quem chegou no poder [sic] é porque foi colocado lá por meio de uma eleição. Chega assim aquele servidor que deveria fazer 8h, ele faz 4h, ele não consegue fazer que o servidor cumpra o contrato de trabalho, porque quem o colocou lá foi esse servidor que votou nele, e ele precisa desse voto pra sempre, pra se manter” (P4).</i>
RESIS TÊNCIA	P5	<i>“Para os cargos de nível médio, ia haver muita resistência, justamente pela parte de remuneração, querendo ou não isso influencia, é a remuneração que dá conforto, para você comprar as suas coisas pessoais, que te faz a tua parte pessoal fora da instituição, isso vem pela remuneração que você tem, infelizmente. Então ia ter um pouco de resistência, eu acredito né” (P5).</i>
NEGATIVAS		

Fonte: conteúdo das entrevistas.

3.2.8 Crenças em relação à influência da GPC na aprendizagem dos servidores

As crenças em relação à influência que a GPC têm na aprendizagem dos servidores foram classificadas entre positivas, aqueles que acreditam na influência, e negativas, aqueles que não acreditam na influência. A influência que a GPC têm na aprendizagem é relacionada a crenças sobre processos da própria aprendizagem, como: aprender se dá com mudanças (P1, P2), que a GPC incentiva a participação em capacitações e por isso influencia na aprendizagem (P3, P4, P5, P6) e que a GPC vai gerar novas práticas e por isso os conhecimentos deverão ser mobilizados (P9, P14). Trechos dos discursos que explicitam essas crenças podem ser visualizados na Tabela 23.

A crença de que a GPC está vinculada ao processo de realocar pessoas – Tabela 16 (conforme competências, vontades e escolaridade), é novamente manifestada (*“Eu creio que sim, porque as pessoas alocadas num local de trabalho aonde elas se sintam melhores, elas estando estimuladas, elas estarão certamente mais abertas à aprendizagem contínua, então eu creio que sim”*P8) e consonante com a crença de que o servidor ao ser alocado por conta da GPC influenciará na aprendizagem.

A crença de que a GPC proporcionará melhor direcionamento nas atividades das pessoas e por isso influenciará a aprendizagem, é manifestada por quatro participantes (P7, P10, P11 P15). Carbone et al. (2006), clarifica que uma das etapas da implementação da GPC é a identificação de competências necessárias para o alcance dos objetivos de cada uma das funções da organização. Essa identificação de competências supõe que as mesmas estejam alinhadas com as estratégias organizacionais, de modo a direcionar os esforços de todos para o alcance da missão e visão. A síntese de umas das crenças pode ser visualizada a seguir.

“Sim, influenciaria. Seria até descoberto pessoas que estão assim, perdidas, que não tem uma orientação, um norte, que não sabem o que fazer, não tem noção das habilidades que tem. Isso que é fundamental para o desenvolvimento da pessoa, é uma descoberta” (P15).

É manifestada ainda a crença de que a GPC influenciará na aprendizagem do servidor que *“veste a camisa”* (P13). O vestir a camisa pode ser relacionado ao comprometimento organizacional, e que o mesmo, segundo Junior, Abbad e Vasconcelos (2008), possui relações

positivas com a aprendizagem e a intenção de aplicar o aprendido no trabalho.

Por fim, a crença de que o modo de ser do servidor não possibilitará que a GPC influencie na aprendizagem porque o servidor público é acomodado e resistente a mudança, foi manifestada por um participante: “*O problema da SAPERE é... tem muito a coisa do não querer, da resistência a mudança, do acomodado*” (P12). Carbone (2000) destaca pesquisa realizada no Banco do Brasil em 1995, que identifica os traços indesejáveis do administrador público brasileiro (Quadro 2), e que é corroborado pelo autor como influências da administração patrimonialista e burocrática. Um dos comportamentos destacado no aspecto da cultura da administração pública é o apego ao passado como uma defesa a mudanças e em relação ao aspecto de decisão o comportamento de falta de ousadia.

Tabela 23 - Crenças em relação à influência da GPC na aprendizagem

CRENÇAS EM RELAÇÃO À INFLUÊNCIA DA GPC NA APRENDIZAGEM		SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
POSITIVAS	APRENDER COM AS MUDANÇAS	P1, P2	“ <i>Ah sim, tomara, a aprendizagem influencia... qualquer mudança tem aprendizagem, a mudança é feita em cima de aprendizagem, a própria teoria de Piaget fala, a gente aprende em cima das mudanças, o ciclo de mudanças vai fazendo a gente aprendendo</i> (P1).
	CAPACITAÇÃO	P3, P4, P5, P6	“ <i>Acredito que sim, vai ter que focar muito na questão de capacitação. E o próprio decreto, a política que institui a política do desenvolvimento, traz muito forte a questão da capacitação...</i> ” (P4).
	MOBILIZAR CONHECIMENTOS	P9, P14	“ <i>Sim, vão influenciar... porque ela vai gerar em novas práticas, nova visão. Não adianta ter o pacote e não colocar em prática... Claro que qualquer conhecimento se ele não tiver prática, ele não tem porque existir</i> ” (P9).
	REALOCAR PESSOAS	P8	“ <i>Eu creio que sim, porque as pessoas alocadas num local de</i>

			<i>trabalho aonde elas se sintam melhores, elas estando estimuladas, elas estarão certamente mais abertas à aprendizagem contínua, então eu creio que sim” (P8).</i>
	DIRECIONAMENTO	P7, P10, P11 P15, P16	<i>“Sim, com certeza. Acredito que sim, pelo menos eles teriam uma linha de ação mais adequada para exercer a sua função” (P7).</i>
	VESTIR A CAMISA	P13	<i>“Sim, acho que bastante. servidores que vestem a camisa da instituição, que estão aqui porque gostam... Tem que ter garra, um querer, isso é muito importante” (P13).</i>
NEGATIVAS	MODO DE SER DO SERVIDOR/ CULTURA	P12	<i>“O problema da UFSC é histórico... tem muito a coisa do não querer, da resistência a mudança, do acomodado” (P12).</i>

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Os servidores pesquisados, em sua maioria, acreditam que a gestão de pessoas por competências influencia positivamente a aprendizagem dos trabalhadores. A GPC é associada à crença de que as aprendizagens serão direcionadas de acordo com as reais competências necessárias para exercer as atividades e que as pessoas serão mais capacitadas e mobilizarão mais os conhecimentos. Novamente é possível identificar a coerência positiva entre as crenças manifestadas em relação aos diversos aspectos da gestão de pessoas por competências.

3.2.9 Crenças em relação à influência da GPC no processo seletivo dos servidores

A crença de que a GPC influenciaria o processo seletivo de servidores é compartilhada pela maioria dos participantes (81,25%). Alguns entrevistados acreditam que a realização de um processo seletivo por competências possibilitaria contratar pessoas competentes (P1, P9). Outros já acreditam que influenciaria desde que houvesse algumas condições como: mudanças na legislação (P2, P8), na maneira de avaliar

(P3, P6, P8, P11, P12, P15), definir a estratégia de negócio da SAPERE (P4) e envolver os interessados nos processos (P7), como por exemplo, os solicitantes das vagas. Dois participantes acreditam que o processo seletivo já ocorre por competências (P3, P14) e outros dois acreditam que a GPC influenciaria no processo seletivo (P5, P16). As verbalizações das crenças podem ser visualizadas na Tabela 24, apresentada na seqüência.

Tabela 24 - Crenças em relação a influencia da GPC no processo seletivo da SAPERE. Continua.

CRENÇAS EM RELAÇÃO À INFLUÊNCIA DA GPC NO PROCESSO SELETIVO	SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
CONTRATAR PESSOAS COMPETENTES	P1, P9	<i>“É provável que sim né... Num sistema de gestão por competências pode ser feito um concurso voltado para determinadas habilidades e que a pessoa comprove que tenha aquelas competências. Daí não precisa ele entrar aqui na universidade e depois ter que fazer os cursos de capacitação, já entra com as capacitações necessárias” (P1).</i>
MUDAR LEGISLAÇÃO	P2, P8	<i>“é... eu gostaria muito que acontecesse, mas para que isso acontecesse... precisaria uma mudança na legislação de contratação, daí dizer que vai alterar, eu não sei até que ponto. Porque a gente está atrelado [sic] a uma legislação de contratação” (P2).</i>
MUDAR MANEIRA DE AVALIAR	P6, P8, P11, P12, P15	<i>“Acho que vai ter que influencia, vai ter que mudar um pouco... o cara é um banbanban, gabaritou a prova, chega aqui é um péssimo servidor, um péssimo professor. Talvez fazer um concurso em etapas, ter entrevista, dinâmica” (P12).</i>
DEFINIR ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO	P4	<i>“Poderia, mas teria que ser um assunto muito bem estudado, muito bem atrelado. Primeiro saber a questão de meta, missão,</i>

		<i>aonde que a instituição ela quer chegar e tipo de competências que ela precisa pra isso, e trazer isso pro recrutamento” (P4).</i>
ENVOLVER INTERESSADOS	P7	<i>“Bem, o problema de seleção dos servidores é quem faz as provas é quem faz a seleção, às vezes a gente não tem muita influencia sobre isso daí tá... talvez pudesse ser melhorada se todos os processos de gestão por competências fosse na universidade como um todo. Entre eles, incluindo a parte docente, que normalmente são eles que fazem as provas, porque a gente aqui só recebe as pessoas” (P7).</i>
JÁ É POR COMPETÊNCIAS	P3, P14	<i>“Eu acho que já é por competência né... já são por área definida, para psicólogo, administrador, médico” (P3).</i>
NÃO ACREDITA NA INFLUÊNCIA	P5, P16	<i>“Não, porque o concurso público é uma coisa muito fechada, daí teria que mudar o modelo de prova. É quem acertar mais, entra, e deu” (P5).</i>
NÃO RESPONDEU	P10, P13	

Continuação Tabela 24 - Crenças em relação a influencia da GPC no processo seletivo da SAPERE.

Fonte: conteúdo das entrevistas.

A crença de que a GPC influenciaria o processo seletivo caso houvesse mudança na legislação (P2, P8) e na forma de avaliar (P6, P8, P11, P12, P15), é associada ao uso de instrumentos de avaliação que não são praticados pela administração pública. A seleção por competências contempla a avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes, a partir de dinâmicas de grupo, provas práticas e entrevistas. Diferente do que é praticado nos concursos públicos, em que a avaliação do candidato perpassa por provas de conhecimento e de títulos, sendo limitada a investigação unicamente dos aspectos cognitivos. Algumas sínteses das crenças são apresentadas a seguir e na Tabela 24.

“definir as competências, não só com base no conhecimento, que é o que predomina hoje, mas também entrando no campo das outras dimensões, na prática fica difícil de eu te explicar... mas é isso que eu

quero dizer. Hoje é um critério único, com forte expressão da parte de conhecimento e então e creio que uma seleção a partir da Gestão por Competências, deveria contemplar essas outras dimensões também” (P8).

“Porque se tu souberes direitinho o que tu queres, tu consegues melhorar os teus editais, consegue amarrar mais.... não significa que o que o cara que estuda bem e que vai é o melhor funcionário, mas se tu conseguir amarrar melhor o que tu espera daquele funcionário, talvez algum dia a gente consiga fechar mais isso” (P6).

“e a forma de avaliação é muito classificatória, então tu vai lá faz o “x”, acertou, mas tu estas avaliando que competência ali? Só a decoreba, o conhecimento técnico. É uma mudança de estrutura, de forma de conceber aquilo, mas ia ser bem legal” (P11).

A crença de que definição da estratégia de negócio é importante para a definição de processos seletivos por competências é manifestada por um participante:

“Poderia, mas teria que ser um assunto muito bem estudado, muito bem atrelado. Primeiro saber a questão de meta, missão, aonde que a instituição ela quer chegar e tipo de competências que ela precisa pra isso, e trazer isso pro recrutamento. Perfeito, acho que pode casar sim” (P4).

De acordo com Carbone et al. (2006), a definição das competências necessárias para a organização atingir seus objetivos e a captação externa de competências ainda não existentes na organização, definida a partir da formulação das estratégias organizacionais, é uma das premissas básicas para a seleção de pessoas, sendo um subsistema de gestão de pessoas.

O envolvimento dos interessados no processo seletivo também é acreditado como algo decorrente da gestão de pessoas por competências (P7, síntese da crença na Tabela 24). Dutra (2004) sugere que a concepção e a modelagem dos parâmetros e políticas envolvidos na gestão de pessoas por competências sejam compartilhados e construídos de modo coletivo. A participação de pessoas representantes de cada função da organização é fundamental para que todas as dimensões da realidade de cada local de trabalho sejam compreendidas para a descrição das competências.

A crença de que a seleção dos servidores da SAPERE já ocorre por competências foi manifestado por dois participantes (P3, P14, síntese das crenças na Tabela 24). Nos últimos editais publicados pela

organização pesquisada (ano de 2008, 2009 e 2010), os cargos são descritos a partir da escolaridade exigida e são principais tarefas que deverão ser executadas. De acordo com Dutra (2004), a captação de pessoas adequada às necessidades da organização exige a definição de aspectos como os comportamentos esperados pela pessoa e as entregas desejadas. Carbone et al. (2006) clarifica que a descrição de comportamentos para representar as competências precisa ser objetiva e passível de observação no trabalho.

A seleção de pessoas para administração pública é percebida pelos participantes como distante da proposta de gestão por competências. Isso confirma que ocorreu aprendizagem a respeito do conceito de competências, já que existe o entendimento de que o atual concurso público, baseado em provas, não mensura as competências, mas sim, apenas o recurso do conhecimento.

3.2.10 Crenças em relação à influência da GPC no Planejamento Estratégico - P.E.

Acreditar que a GPC influenciará o planejamento estratégico da SAPERE é compartilhado por todos os participantes. A crença é da influencia foi relacionado a tornar o P.E institucionalizado (*“não adianta fazer um modelo de competências se não fora algo institucionalizado”* P1; *“na verdade eu não sei como é feito hoje em dia, mas se a política da universidade estiver voltada para a GC então o Planejamento também já vai ter que estar preparando pra isso”* P2), participativo (P3, P5, P8, P16) e com metas definidas (P4, P12). A institucionalização do PE é compreendida pelos participantes como prática que deve ser reconhecida por todos, assim como deve ser participativa e ter as metas definidas. O Planejamento Estratégico é base para a estruturação do modelo de gestão de pessoas por competências. É a partir dele, que são identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos da organização. É no planejamento estratégico que são definidas as metas que as pessoas devem cumprir para que a missão e visão sejam alcançadas. A gestão de pessoas por competências, busca no planejamento estratégico da organização aquilo que é necessário que as pessoas desenvolvam e mobilizem em termos de competências. Sínteses das crenças são mostradas a seguir.

“Então eu creio que um modelo de GC e PE têm que estar alinhados, adequados, adaptados. Principalmente dando destaque para

a questão participativa do servidor no PE e na implantação desse novo modelo” (P8).

“que influenciaria porque mudaria né, tanto... cada.... já que as pessoas estão inseridas nisso, isso iria fomentar mais aquilo que a gente já está aplicando” (P16).

“a partir do momento que você define a sua meta, você tem que pensar que competências que eu quero e que eu preciso, com certeza. O planejamento estratégico teria grande repercussão” (P4).

A crença de que o PE será influenciado pela GPC desde que sejam superadas as mudanças políticas é expressa por um dos participantes (P9). A descontinuidade política é percebida pelo participante como prejudicial para a implementação e manutenção de novas ações, neste caso em relação à continuidade do P.E de gestões anteriores. A verbalização desta crença pode ser visualizada na Tabela 25.

A crença na realocação de pessoas como um produto da implementação da GPC é associada à influência que esse modelo de gestão traria para o planejamento estratégico. Esta crença é verbalizada por um participante (P15), e pode ser visualizada na Tabela 25.

A crença de que a influência da GPC no planejamento estratégico dependerá daquilo que cada liderança crê sobre este modelo de gestão de pessoas, é manifestado por um participante (P11). A verbalização desta vai ao encontro do conceito de crença como sendo convicções a respeito da realidade e que podem mobilizar comportamento, isto é, convicções que os gestores possuem e acreditam a respeito de gestão de pessoas. A crença positiva na GPC pode mobilizar comportamentos na direção da implementação efetiva deste modelo, ao contrário de uma crença negativa. A verbalização desta crença pode ser visualizada na Tabela 25.

Por fim, quatro participantes (P7, P8, P13, P14) verbalizaram que acreditam que a GPC influenciaria o P.E, desde que o mesmo fosse praticado. Alguns trechos de verbalizações desta crença podem ser visualizados na seqüência: *“Qualquer coisa que for implementada para auxiliar a administração é claro que tem uma influencia no plano estratégico né, porque hoje ele é muito teórico...” (P7); “Se não ficar só no papel vai. Porque a maioria dos planejamentos fica só no papel, bonitinho, bem feitinho, mas ele só fica no papel” (P13).*

Tabela 25 - Crenças em relação à influência da GPC no Planejamento Estratégico – P.E da SAPERE.

CRENÇAS EM RELAÇÃO À INFLUÊNCIA DA GPC NO P.E.	SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
INSTITUCIONALIZAR	P1, P2	<p><i>“tem que influenciar né... não adianta fazer um modelo de competências se não for algo institucionalizado, que vai desde do [sic] planejamento estratégico, as visões da universidade” (P1).</i></p>
PARTICIPATIVO	P3, P5, P8, P16	<p><i>“Certamente influenciará. PE está diretamente ligado a gestão, qualquer gestão e por competências não é diferente. Então quando a gente não participa a gente se sente de fora, e se sentido de fora a gente deixa de enxergar coisas que são importantes. Então eu creio que um modelo de GC e PE têm que estar alinhados, adequados, adaptados. Principalmente dando destaque para a questão participativa do servidor no PE e na implantação desse novo modelo” (P8).</i></p>
DEFINIR METAS	P4, P6, P12	<p><i>“Sim também, com certeza, na mesma medida. A partir do momento que você define a sua meta, você tem que pensar que competências que eu quero e que eu preciso. O planejamento estratégico teria grande repercussão” (P4).</i></p>
SUPERAR MUDANÇAS POLÍTICAS	P9	<p><i>“Acho que sim. É fazer planejamento que consiga sobreviver às mudanças políticas dentro da própria universidade. Muda a direção, infelizmente (...).Que de repente se a gente conseguir trabalhar desse jeito, a gente consiga superar essa fase da mudança política” (P6).</i></p>
REALOCAR PESSOAS	P15	<p><i>“Sim. Seria uma forma de projetar para o futuro, ter um planejamento. Essa GC iria provavelmente</i></p>

DEPENDE DA LIDERANÇA	P11	<p><i>estimular essas pessoas a descobrirem o valor do trabalho, além de produzir, desenvolver alguma coisa. Iria então permitir o realocamento dessas pessoas e iria otimizar o funcionamento da universidade. Porque tem muita gente deslocada não só de função, mas deslocada de trabalho mesmo, então eu acho que isso iria favorecer”</i> (P15).</p> <p><i>“Pois é, é aquilo que eu te disse... vai muito da pessoa da crença da pessoa que esta naquele momento. Se é uma pessoa que acredita nisso, que acredita nesse modelo, ela vai mudar o planejamento, ela vai planejar dessa forma, se é uma pessoa que foi obrigado a implementar porque veio de cima, ele vai.. mas ele não vai ter alma... então é difícil de te responder, depende muito da crença de quem está coordenado esse processo”</i> (P11).</p>
PRATICAR O PE	P7, P8, P13, P14	<p><i>“Então eu vejo assim, o planejamento estratégico da SAPERE na minha opinião [sic] ele é deficiente. Talvez não seja isso, mas eu não enxergo muito as ações estratégicas viabilizadas através do PE”</i> (P8).</p>
NÃO RESPONDEU	P10	

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Os participantes expressaram acreditar que a implementação da gestão de pessoas por competências influenciará positivamente o planejamento estratégico da SAPERE, pois o tornará participativo, institucionalizado e com metas melhores definidas. Os servidores pesquisados também acreditam que a nova práxis de gestão de pessoas influenciará o P.E, desde que ocorra engajamento das lideranças e que o mesmo seja praticado. Por fim, é importante destacar a crença na GPC novamente associada à realocação de pessoas, a qual foi manifestada em

outros momentos da entrevista e que confirmam a presença de verdades e convicções absolutas a respeito da práxis por competências.

3.2.11 Crenças em relação à influência da GPC na competitividade da SAPERE

Na Tabela 26 a crença de que a se gestão de pessoas por competências fosse implementada na SAPRE influenciaria na competitividade da mesma, foi corroborada por todos os participantes. Parte dos entrevistados (P1, P2, P4, P8), demonstrou acreditar que a GPC melhora o desempenho dos servidores, e logo, isto influenciaria na competitividade da SAPERE. A melhoria do desempenho é associada ainda a crenças como:

- “sobreviver” no mercado para se manter competitivo;
- prestar serviço de qualidade para se manter competitivo;
- ter processos definidos para se manter competitivo;
- desempenho organizacional para se manter competitivo;

De acordo Michaux (2011), as competências têm sido utilizadas como a capacidade que os gestores conseguem ter para se adaptar à evolução do mercado e para conservar vantagem competitiva de longo prazo. A crença do participante (P1) a respeito de “sobreviver no mercado” para ter competitividade, é demonstrada na Tabela 26.

Acreditar que ao desempenho do servidor ao ser melhorado, influenciaria a prestação serviços de qualidade e proporcionaria a competitividade da SAPERE, foi uma crença explicitada por um participante (P2, síntese da crença na Tabela 26). De acordo com Pereira (1998), a qualidade na prestação dos serviços públicos é fator essencial para os gestores se manterem no mercado mundial. O Decreto 5.707 que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, evidencia que “a melhoraria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão” (BRASIL, 2006).

Crenças como a de que processos definidos proporcionam melhores desempenhos e competitividade (“*Na mesma medida, acredito que sim. A partir do momento que você tem as coisas bem definidas, você tem desempenhos melhores talvez*” P4) e que a GPC proporciona a melhoria do desempenho organizacional e logo isso reflete na competitividade organizacional (“*Mas eu creio que o modelo de Gestão por Competências ele vai impulsionar o desempenho da instituição...*”

ela vai se tornar mais competitiva” P8), foram crenças também verbalizadas por participantes em relação ao fenômeno do desempenho para a competitividade.

O alcance da competitividade por meio de pessoas capacitadas também foi uma crença verbalizada por dois participantes (P9, P15) e que corrobora com a literatura pesquisada a respeito da emergência do modelo de gestão de pessoas por competências. É por meio de ações de aprendizagem que os gestores apostam no desenvolvimento de competências para ser mobilizadas em situações inesperadas no ambiente de trabalho. É o saber lidar com todas essas situações que possibilita gestores manterem a competitividade da organização.

A crença de que a inovação é proporcionada pela GPC e que isso tornará a SAPERE mais competitiva, foi manifestada por um participante (*“Como a nossa universidade quer inovar, provavelmente se fosse implementado uma forma de trabalho desse jeito, as outras universidades também iriam querer aderir”* P7). Segundo Porter (1999), a competitividade de uma organização depende da capacidade em inovar, isto é, ideias colocadas em ação. Prahalad (2001) clarifica que para administrar as mudanças competitivas, é necessário que os gestores incorporem inovação aos negócios tradicionais da empresa. É suposto que a capacidade de criar ideias e executá-las com sucesso exigem aprendizagens e mobilização de competências. Prahalad (2001) acrescenta que a disseminação das competências para criar novas oportunidades de "espaços em branco" abrange a ideia de transferência de aprendizagens e compartilhamento entre equipes. A estratégia de negócio também foi verbalizada (P11) como necessária de ser alterada para que a SAPERE alcance a competitividade. Os processos de ensino-aprendizagem não são acreditados como satisfatórios para serem considerados competitivos diante das demais instituições de ensino.

“A gente está vendo que não basta mais uma pessoa ficar trancada dentro da sua salinha, ela precisa conhecer muito mais do que isso, então esse profissional ele tem que sair mais do que com a disciplina decorada, ele tem que aprender a ser crítico e buscar. Isso é mudança de estratégia de ensino, é mudança de competência... Então vai ter que buscar” (P11).

A crença de que a SAPERE está “perdendo” servidores que se aposentaram para outras organizações é manifestado por um participante (P14) como elemento de influência da GPC na competitividade da organização. A organização pesquisa apresenta uma política clara a

respeito do processo de aposentadoria de seus servidores e que o cumprimento da mesma representa um dos valores declarados pela SAPERE: ser responsável. Síntese da crença pode ser visualizada na Tabela 26.

Os participantes que responderam a respeito da influencia da GPC na competitividade da SAPERE, acreditam que irá influenciar de modo positivo. No entanto, seis participantes não responderam a questão por não dominarem o assunto. Carbone (2000) identifica traços comuns dos servidores públicos, sendo um deles o desconhecimento a respeito do ambiente externo e a ausência de competitividade em suas práticas de trabalho. A competitividade parece ainda não ser percebida como necessária para a sobrevivência das organizações no mercado, mesmo sendo ela pública.

Tabela 26 - Crenças em relação à influência da GPC na competitividade da SAPERE.

CRENÇAS EM RELAÇÃO À INFLUÊNCIA DA GPC NA COMPETITIVIDADE		SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Melhoria do Desempenho	Sobreviver ao mercado	P1	<i>“Com certeza influência, queira ou não a gente está num mercado de trabalho que não é só serviço público... lógica do mercado engole a universidade, então a gente tem que sobreviver, tem que mostrar que é competente no que faz, que faz com qualidade para que se mantenha vivo” (P1).</i>
	Prestar serviços de qualidade	P2	<i>“Pois é... como órgãos públicos, o que move essa nossa competitividade é sempre estar atualizando, porque nos não temos um concorrente direto né. Daí claro, quanto melhor for nosso desempenho, mas a sociedade vai estar satisfeita conosco, daí a sociedade vai estar com aquele sentimento de que estou pagando por aquele serviço, e o serviço esta sendo bem feito. Eu acho que é isso, eu acho que melhora, aumenta sim, pra mim eu não chamaria de competitividade” (P2).</i>
	Processos definidos	P4	<i>“Na mesma medida, acredito que sim. A partir do momento que você tem as coisas bem definidas, você tem desempenhos melhores talvez.” (P4).</i>
	Desempenho Organizacional	P8	<i>“Mas eu creio que o modelo de Gestão por Competências ele vai impulsionar o desempenho da instituição, e se eu acredito nisso, eu acredito que ela vai se tornar melhor, e ao se tornar melhor, automaticamente ela vai se tornar mais competitiva” (P8).</i>
Pessoas Capacitadas	P9, P15		<i>“Se tornaria mais competitiva. Porque o que é o grande capital das organizações, as pessoas. Então tu qualificas as pessoas a instituição segue junto, porque é um conjunto de pessoas, naturalmente seria mais competitivo” (P15).</i>
Inovação	P7		<i>“Como a nossa universidade quer inovar, provavelmente se fosse implementado uma forma de trabalho desse jeito, as outras universidades também iriam querer aderir.” (P7).</i>

Mudar a estratégia de ensino	P11	<i>“A gente está vendo que não basta mais uma pessoa ficar trancada dentro da sua salinha, ela precisa conhecer muito mais do que isso, então esse profissional ele tem que sair mais do que com a disciplina decorada, ele tem que aprender a ser crítico e buscar. Isso é mudança de estratégia de ensino, é mudança de competência... Então vai ter que buscar” (P11).</i>
Retenção dos aposentados	P14	<i>“Acho que sim, acho que ela ficaria bem mais competitiva. Isso está acontecendo com as universidades particulares. Muitos amigos nossos aqui doutores, se aposentam e não precisam nem colocar o currículo deles no mercado que as universidades particulares já estão pegando. Então a SAPERE está deixando um pouco a desejar nesse lado. Ou ela acorda para começar a pegar também esse pessoal” (P14).</i>
Não respondeu	P3, P5, P10, P12, P13, P16,	

Fonte: conteúdo das entrevistas.

3.2.12 Crenças em relação à influência da Gestão de Pessoas por Competências (GPC) na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores da SAPERE

A compreensão de que a qualidade de vida no trabalho transcorre por aspectos de bem-estar interior e da qualidade nas interações vivenciadas e assimiladas no trabalho (ZANELLI & SILVA, 2008), tal qual a valorização do trabalhador como protagonista dos resultados, reconhecimento e desenvolvimento individual e coletivo, participação efetiva nas decisões, a Tabela 27, visa demonstrar os discursos dos servidores sobre as crenças que possuem em relação à influência que a prática da gestão de pessoas por competências terá nas suas qualidades de vida.

Todos os servidores entrevistados acreditam que haverá influência da GPC na qualidade de vida deles. Um único participante declarou não saber se haverá influência ou não, preferindo não responder a questão. As crenças expressadas dizem respeito a influência que a GPC terá em relação a: unificar, capacitar, realocar pessoas, bom ambiente de trabalho, desempenho. Desenvolvimento individual e coletivo e chefia justa, conforme demonstrado na Tabela 27.

Tabela 27 - Crenças em relação à influência da GPC na Q.V dos servidores.

CRENÇAS		
1.	Unificar os setores e as ações da SAPERE com GPC influenciará a QVT	P1, P2, P3, P4, P9
2.	A capacitação que a GPC proporcionará influenciará a QVT	P4, P10, P11, P15
3.	A realocação de pessoas previstas pela GPC influenciará a QVT	P1, P12, P14, P16
4.	A GPC proporcionará bom ambiente de trabalho e influenciará a QVT	P6
5.	A GPC melhorará o desempenho dos servidores e os tornará mais felizes	P7
6.	A GPC proporcionará desenvolvimento individual e coletivo e trará QVT	P8, P15
7.	A GPC influenciará a QVT, pois proporcionará chefia justa	P13
8.	Não respondeu	P5

Fonte: conteúdo das entrevistas.

A crença de que unificar os setores e as ações da SAPERE será proporcionado pela gestão de pessoas por competências e que isso influenciará a qualidade de vida desses servidores, e manifestada por 05 participantes (P1, P2, P3, P4, P9). É suposto que existe a crença de que a GPC realinhará processos e ações no âmbito da organização e que isso minimizará a departamentalização que é manifestada nas falas dos participantes. É compreendido ainda, que a não percepção de uma estrutura unificada da SAPERE, influencia a qualidade de vida dos servidores. Abaixo são destacas sínteses dos discursos que ilustram essa crença.

“Sim, claro. Hoje mesmo tem muitas ações isoladas, sem muito uma visão de conjunto. Acho que uma GPC vai ajudar nisso, a ter uma visão mais de conjunto da universidade, ações de um lado de outro, e cada reitor que entra modifica tudo, então precisa ter uma coisa mais continua, de longo... Essa mudança sempre afeta a forma como a gente vê, a forma como se relaciona com as chefias, sempre tem alguma mudança” (P1).

“Eu percebo que um departamento é diferente de outro e que isso muito tem a ver com chefias, com ambiente. Vai acabar com a cultura de que diz que manda quem pode obedece quem tem juízo né, então eu acho que acaba com isso, e deixa todo mundo no mesmo nível como colaborador de uma instituição só. Porque também hoje em dia a gente percebe os departamentos como sendo ilhas competitivas, e que daí eu como servidora eu não compreendo esse tipo de situação. Porque eu acho que todo mundo tem que trabalhar em equipe sim, mas com um objetivo só” (P2).

A capacitação como uma crença relacionada ao fenômeno da gestão de pessoas por competências, é novamente manifestada e associada à qualidade de vida no trabalho. A crença de que ser capacitado influencia na qualidade de vida aparece no discurso de 04 participantes (P4, P10, P11, P15). A seguir discursos que ilustram a crença.

“A partir do momento que há investimento na capacitação isso traz ganho nos teus conhecimentos... depois isso repercute no teu trabalho, pode melhorar desde o teu reconhecimento, relacionamento até a questão financeira... que tanto a capacitação como a qualificação pode trazer, pode melhorar o teu salário e isso repercute na tua QV também” (P4).

“capacitações que te oferecem aqui, com isso tu vai melhorar a tua qualidade de vida, porque tu vai estimular o estudo, você tem o plano de capacitação, tem a valorização de quem tem a formação, então isso mudou o estilo das pessoas” (P11).

Realocar pessoas aparece novamente como crença associada à gestão de pessoas por competências, e como conseqüente, levaria a qualidade de vida dos servidores. Essa crença é expressa por 04 participantes (P1, P12, P14, P16), sendo alguns discursos podem ser observados na sequência.

“a pessoa estar naquele lugar, fazendo atividade que tem afim, e é claro isso influenciaria o bem estar dela” (P16).

“Com toda a certeza. Porque as pessoas conseguindo exercer aquilo que elas têm vocação, elas vão estar mais satisfeitas. Elas vão estar trabalhando [sic] com pessoas que vão estar na mesma sintonia, isso harmoniza o ambiente com toda certeza” (P12).

A gestão de pessoas por competências também foi associada à crença de que a mesma proporcionará um bom ambiente de trabalho, de que melhorará o desempenho dos servidores e que isso faz parte da qualidade de vida. Os participantes (P6, P7), expressaram essas crenças conforme discursos a seguir.

“É fundamental. É o que eu sempre pensei e sempre acreditei. Todas as áreas que eu trabalhei, sempre pensei nisso. Um ambiente tranqüilo, um ambiente onde as pessoas se relacionam, vale muito mais do que um ambiente que eu sonhei a minha vida inteira” (P6.)

“Acredito que sim, pois a maior parte da nossa vida a gente passa aqui no serviço, tudo que for feito para melhorar o nosso desempenho, a nossa vivência aqui no nosso trabalho, está influenciando a nossa vida diretamente, então qualquer procedimento tende a fazer com que a gente seja mais feliz, isso que é importante” (P7).

A crença da gestão de pessoas por competências como um modelo que proporciona o desenvolvimento pessoal e coletivo foi expresso por dois participantes (P8, P15). A gestão de pessoas por competências objetiva em sua práxis a formação de competências do tipo coletivas e organizacionais como resultados de saberes e repertórios cognitivos compartilhados (MICHAUX, 2011). Em pesquisa realizada

com 70 funcionários de um serviço de atendimento de urgência de um hospital com o objetivo de analisar os modos de aprendizagem coletivos, Colin e Grasser (2011), clarificam que para a formação de competência coletiva não basta apenas o encontro de competências individuais para um objetivo comum, mas sim uma dinâmica de aprendizagem e compartilhamento, de transformação, de criação de uma competência nova e inseparável da coletividade, a ponto de torná-la estratégica para a organização. Abaixo, podem ser visualizados os discursos dos participantes a respeito da crença de que a GPC proporciona desenvolvimento pessoal e coletivo e isso influencia a qualidade de vida.

“O modelo de Gestão de Competências dentro daquilo que eu entendo, ele procura também não só evidenciar os CHAs individuais, mas ele faz uma ponte com as competências coletivas bem como as competências organizacionais. Eu acho que essas competências coletivas, elas vêm ao encontro de ter uma equipe de trabalho bem articulada, uma equipe de trabalho onde os integrantes não gerem uma competição amortizadora e sim uma competição saudável, onde haja uma boa interação e integração entre as pessoas que compõe essa equipe de trabalho. Eu acho que a melhoria desse ambiente através da Gestão de Competências vai gerar certamente uma melhoria na QVT para todos os servidores” (P8).

“Naturalmente quando tu qualificas uma pessoa, ela contamina o ambiente, as pessoas passam a ser influenciadas, agora tu imagina todos... as pessoas com qualificação, transferirem para a outra, isso aí iria gerar um ambiente de compartilhamento, de informações, e a qualidade ia lá em cima” (P15).

Por fim, a crença de que ter uma chefia justa proporciona qualidade de vida e que a GPC irá influenciar essa condição, é discursado por um participante: *“Acho que sim... eu tenho que estar bem no trabalho, tem que ter um chefe justo, proporcionar um ambiente saudável” (P13).* A gestão de pessoas por competência prevê a participação das lideranças nos processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências dos trabalhadores, haja vista que a nova ordem de trabalho pressupõe acompanhamentos, avaliações, *feedback*, elaboração de planos de desenvolvimento, alinhamento das competências individuais e da equipe com as estratégias organizacionais, dentre outros engajamentos das lideranças para a efetividade da gestão de pessoas por competências.

A crença de uma influência positiva na qualidade de vida no trabalho por meio da práxis da gestão de pessoas por competências foi manifestada pela maioria dos servidores pesquisados. Ter QVT é acreditado principalmente por: trabalhar em uma organização que tenha setores unificados, ter a oportunidade de ser capacitado e fazer o que gosta, sendo isso possibilitado pela realocação de pessoas. Importante destacar que a crença na realocação de pessoas foi novamente manifestada como ação decorrente a gestão de pessoas por competências.

3.2.13 Crenças em relação às vantagens que a Gestão de Pessoas por Competências trará para o próprio servidor.

Quando questionados sobre as vantagens que a gestão de pessoas por competências trará para eles, grande parte dos participantes (87,5%) expressou acreditar que haverá vantagens. Dois participantes (P1, P5) não acreditam que trará vantagens, um deles porque não haveria aumento salarial e outro por já estar num bom local de trabalho. Um único participante não respondeu.

A crença de que a Gestão de Pessoas por Competências proporciona capacitação e isso traz vantagens em relação a: qualidade de vida (P1), melhoria do próprio desempenho (P8), credibilidade que conquistam (P9), melhoria da auto-estima (P15) e lideranças que incentivariam a capacitação (P13), foi manifestada por 05 participantes e os trechos que ilustram essa crença podem ser visualizados na Tabela 28.

Também foi manifestada a crença de que a GPC traria vantagens para os servidores pesquisados em relação à valorização de pessoas (P3, P11, P14, P16). A valorização transcorre desde o reconhecimento das experiências que o sujeito adquiriu ao longo de sua vida profissional e pessoal, como a valorização por parte da chefia em relação à comunicação e ao tratamento oferecido. Essas crenças podem ser visualizadas na seqüência.

“Se a pessoa tem competência para gerenciar, ela teria mais confiabilidade... segurança no que faz, melhoraria o ambiente de trabalho. Ela não ia gostar mais de A ou de B, se ela sabe gerenciar, seria igual para todo mundo” (P3).

“Eu acho que é ser valorizada, tu ter mais qualidade de vida no trabalho, de se sentir respeitada, porque daí tu vai solicitar o que tu queres, vai poder discutir junto, vai existir uma abertura melhor” (P11).

“Eu acho que com as experiências que eu tenho, elas seriam mais reconhecidas, acho que isso seria muito bom. Acho que isso seria uma das coisas melhores que poderia acontecer” (P14).

“Eu sinto que eu estou num lugar que, apesar de a gente ter muito trabalho, eu me sinto valorizado pelo que eu faço, nossa chefia sempre nos intera de tudo... A gente se sente valorizado, inserido naquele setor, eu acho que a gente já esta no meio da inserção de competências. pra mim eu acho que eu já estou dentro do modelo de GC” (P16).

A crença do fazer o que gosta é manifestada por um participante (P12) como sendo uma das vantagens da GPC. É pressuposto que esse participante se refira à realocação de pessoas na organização como processo intrínseco da GPC, já que o mesmo manifestou a crença na realocação de pessoas como positivo para implementação da GPC na SAPERE e como algo que influenciaria o desempenho dos servidores e na QVT. Fazer o que gosta, poderia ser então considerado como consequência da realocação de pessoas e isso seria uma vantagem para o servidor. A crença expressa pelo participante pode ser visualizada na Tabela 28.

Acreditar que uma das vantagens da implementação da GPC seria ter uma gestão participativa (P11) e ter um modelo (P7) foi manifestada por dois participantes, conforme Tabela 15. A gestão participativa é compreendida como alicerce para a construção e gestão de competências, tendo a crença de que gerenciar competências pressupõe coletividade. De acordo com Dutra (2004), a concepção e a modelagem dos parâmetros e políticas que caracterizarão o sistema de competências devem ser coletivas, visto o pressuposto de que o compartilhamento favorece a absorção da nova ordem de trabalho. A crença de que uma das vantagens é ter um modelo de competência, em que possa servir de guia para os servidores, também é visualizada como uma vantagem (P7). Os trechos que ilustram as crenças podem ser observados na Tabela 28.

Tabela 28 - Crenças em relação às vantagens que a Gestão de Pessoas por Competências trará para o próprio servidor. Continua.

CAPACITAÇÃO		SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
CRENÇAS SOBRE AS VANTAGENS			
QUALIDADE DE VIDA	P1	<p>“E daí eu penso em qualidade de vida como assim, vou poder estudar mais, trabalhar mais, estar mais satisfeita comigo e com meu trabalho... à medida que eu aprendo melhor a minha função, fica mais fácil. Ficando mais fácil, a minha vida se torna mais fácil também” (P1).</p>	
DESEMPENHO	P8	<p>“Ampliação de conhecimento, que isso tu não pode ficar nunca parado naquilo que você já sabe... você vai buscar isso, primeiro pro desempenho do seu cargo então só de você... ter a oportunidade de novos conhecimentos, já é extraordinário” (P4).</p> <p>“Eu creto que uma das vantagens é a melhoria no desempenho técnico profissional dos servidores, pensando isso no eixo técnico. E também na questão pessoal, iria provavelmente proporcionar um nível de satisfação. As pessoas possivelmente se sentiriam mais satisfeitas, melhorariam a sua qualidade de vida” (P8).</p>	
CREDIBILIDADE	P9	<p>“Então todos esses cursos de capacitação me proporcionou me desenvolver. Então a gente se torna capaz para o desenvolvimento das atividades. E outra coisa, tu te sente mais seguro, porque tu sabes o que tu estas fazendo. A capacitação esta gerando credibilidade” (P9).</p>	
AUTO-ESTIMA	P15	<p>“Para mim já está trazendo. Eu fiz, por exemplo, um curso de Access avançado, de Excel. Então já desenvolvi uma planilha aqui para controle de equipamentos. Então tudo isso vai agregando valor para o seu trabalho vai abrindo a cabeça para otimizar o seu trabalho, para melhorar o teu trabalho. Com a descoberta do</p>	

			<i>conhecimento, tu não traz isso só aqui pro teu ambiente de trabalho, lá fora também, tua vida muda com o conhecimento, com o saber. Não só o teu trabalho, a tua própria vida, a tua auto-estima” (P15).</i>
LIDERANÇA	P13		<i>“Seria a felicidade que eu sentiria em trabalhar com coisas novas, com pessoas que iriam nos capacitar e acompanhar o nosso trabalho, para ver se realmente esta acontecendo. E isso infelizmente não acontece. A chefe do departamento, eu acho que não deveria ser um professor, tinha que ser um gestor mesmo para ver se realmente as coisas estão funcionando... cobrar as coisas” (P13).</i>
VALORIZAÇÃO	P3, P11, P14, P16		<i>“Eu acho que é ser valorizada, tu ter mais qualidade de vida no trabalho, de se sentir respeitada, porque daí tu vai solicitar o que tu queres, vai poder discutir junto, vai existir uma abertura melhor” (P11).</i>
FAZER O QUE GOSTA	P12		<i>“Fazer o que tu gosta [sic], já é uma coisa muito boa, porque tu passa muito tempo aqui pra fazer o que tu não gostas. Então, e como eu tava te falando, se tu esta bem, teu colega, o clima organizacional vai ficando mais harmonioso” (P12).</i>
GESTÃO PARTICIPATIVA	P11		<i>“Porque quando tu fala [sic] em competência, tu não pode planejar sozinha, então só o fato de ter uma gestão por competência, ela vai ser uma gestão mais participativa” (P11).</i>
TER UM MODELO	P7		<i>“Na parte de organização, seria interessante porque seria uma padronização, um esquema já pré-definido que a gente poderia seguir. Hoje é tudo meio teórico... e como não tem uma padronização, não tem um modelo de competências para ser executado” (P7)</i>
PROFISSIONALIZAÇÃO	P6		<i>“Se eu conseguisse isso, eu teria funcionários mais felizes, eu teria funcionário com uma visão de que isso aqui é um serviço e que isso não é a casa deles, e que aqui as coisas não devem ser resolvidas de forma doméstica, como ele vai resolver com o filho dele e com o marido... tu tens pesquisas de monte, mas eu não posso fazer isso, porque eu fico rodando dentro de uma coisinha pequena, que é resolver problemas de relacionamento, que elas não dão conta.” (P6)</i>

NÃO VÊ VANTAGEM	P1, P5	<p><i>“Porque a gente pensa pra que eu vou estar fazendo curso disso e daquilo se não vai se reverter em benefícios salarial e em benefícios nenhum, e que as vezes é só por uma necessidade pessoal, mas como institucional tu não vê nada tu não vê vantagens” (P1)</i></p> <p><i>“Pra mim é uma coisa que não iria influenciar tanto, porque eu estou num ambiente confortável, agradável, onde eu consigo implantar sugestões de mudanças que eu quero fazer, então quer dizer, eu coloco em prática o que eu acabo aprendendo em algumas coisas.” (P5)</i></p>
NÃO SOUBE RESPONDER	P10	

CONTINUAÇÃO Tabela 28 – crenças em relação às vantagens que a Gestão de Pessoas por Competências trará para o próprio servidor.

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Por fim, a profissionalização no ambiente de trabalho foi uma das crenças de que seria uma das vantagens que a GPC traria para os servidores (P6). O participante destaca que se conseguir a profissionalização seria uma vantagem, pois teria funcionários mais felizes na sua equipe. A felicidade, de acordo com Zanelli e Silva (2008) é bem mais do que disposição física, é ter qualidade nas interações vivenciadas e percepção do trabalho como fonte de prazer. A crença na GPC como capaz de promover a profissionalização e resultando em felicidade no trabalho corrobora com a crença da GPC como um modelo que pode influenciar na qualidade de vida. Na Tabela 28 é possível visualizar o discurso desta crença.

As principais crenças dos participantes relacionadas às vantagens que a implementação da gestão de pessoas por competências trará para os servidores, foram associadas à valorização e às oportunidades de capacitação que proporcionam: qualidade de vida, melhoria do desempenho, credibilidade, melhoria da auto-estima e lideranças eficazes. 3.2.14 Crenças em relação às desvantagens que a Gestão de Pessoas por Competências trará para o próprio servidor.

A Tabela 29 explicita as principais crenças apresentadas em relação ao que acreditam os servidores em relação às desvantagens que a Gestão de Pessoas por Competências trará para o próprio servidor.

Tabela 29 - Crenças em relação às desvantagens que a Gestão de Pessoas por Competências trará para o próprio servidor.

CRENÇAS

- a) Não visualizam desvantagem (P1, P6, P10, P13, P16)
 - b) Não há desvantagem, tem que vivenciar primeiro para ver (P2, P7)
 - c) A competência não traz desvantagem (P3)
 - d) O conhecimento não traz desvantagem (P9)
 - e) Já trabalhamos por competências e não visualizo desvantagem (P5)
 - f) Só se for imposta (P11)
 - g) Só se as capacitações forem no horário fora do expediente (P15)
 - h) Só se quiser mudar de cargo, será desvantagem porque não pode (P4, P14)
 - i) Os cargos de chefia porque são preenchidos por eleição e não por competência (P12)
 - j) Não vê desvantagem, apenas a resistência dos servidores (P8)
-

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Quando questionados sobre as desvantagens que o modelo de gestão de pessoas por competências poderia trazer os próprios participantes, grande parte demonstrou a crença de não ter desvantagens (“*Nunca pensei em desvantagem, eu não vejo desvantagem... não sei te responder*” P1; “*Não, pra mim não*” P6; “*Não vejo...*” P10; “*Não vejo desvantagem*” P16). Alguns participantes associaram a crença de não ver desvantagens ao fato de terem que vivenciar primeiro para ver se teria alguma desvantagem (“*Eu sou otimista, então eu não vejo a principio, enquanto não for implementado, enquanto eu não viver isso, eu não sei o que seria as desvantagens*” (P2); “*Eu não vejo desvantagem. É um modelo que a gente só veria se seria funcional ou não com o tempo*” P7) e ao fato de já trabalharem por competências e por isso não vêem desvantagem:

“Não tem... (risos). Não teria essa desvantagem porque aqui a gente trabalha de uma maneira tão já integrada, por exemplo, você está sentada aqui, você não está vendo chefe nem nada, mas se ele não está, a gente se comunica, se comunica por telefone, já sabe como interligar o serviço, o que está funcionando e o que não está” (P5).

Outros associaram a crença de que ser competente (“*Claro que não. Não traria. Se ela tem a competência, não traria desvantagem, traria vantagem, sempre procurando acertar*”, P3) e ter conhecimento (“*Olha eu vejo que tudo que traz benefícios e vantagens, não traz desvantagens. Eu não vejo. Nunca o conhecimento traz desvantagem. Pelo contrário, o conhecimento quando exercido ele vai trazer sabedoria*” P9) não trazem desvantagens.

Outros participantes também não visualizaram desvantagens, mas incluíram alguns condicionantes que poderiam ser uma desvantagem: se a SAPERE fizer as capacitações em horário fora do expediente (P15) ou se for imposta (P11). Outros participantes (P4, P14) associaram a crença de que se ele quisesse mudar de cargo, isso não seria possível, e seria, portanto uma desvantagem para um deles. Na seqüência, sínteses das falas dos participantes que representam essas crenças.

“Não vejo desvantagem nenhuma, só vejo vantagem. Olha é uma boa pergunta, porque assim, tudo tem vantagem e desvantagem, mas eu não consigo ver desvantagem desse modelo. Talvez o que seria desvantagem... a universidade mobilizar os servidores fora do horário de trabalho para qualificar as pessoas. Naturalmente teria um período

assim que as pessoas ficariam fora do seu ambiente de trabalho para se capacitar, mas o retorno seria bem maior, não sei nem se pode se considerar uma desvantagem” (P15).

“Desvantagem eu não vejo, só se ela for imposta, e não tiver conhecimento de ninguém, e for forçar um discurso e a prática for igual” (P11).

“Eu não consigo ver uma desvantagem diretamente. Daí mais relacionado ao contexto mesmo, ao atrelamento de cargo, talvez eu tivesse vontade de buscar alguns conhecimentos que extrapolasse aquela descrição de cargo. Daí eu penso, ok, eu vou buscar, mas isso é um conhecimento que vai morrer em mim e que eu não vou poder desenvolver” (P4).

Uma crença de desvantagem foi manifestada por um participante a respeito dos cargos de chefia serem definidos por meio de eleição e não pela competência manifestada pelo servidor: *“porque se tem uma eleição para diretor de centro, é que ajudou a colar cartaz que vai ganhar o cargo, não é que tem mérito pra aquilo. Então acho que vai continuar, essas coisas vão continuar permeando” (P12).*

Por fim, um participante (P8) diz não ver desvantagem, apenas uma dificuldade relacionada à resistência. O participante acredita que o fato de os servidores estarem acostumados a um tipo de modelo de gestão de pessoal, a mudança de modelo incitará resistências.

“Eu creio que na transição, o fato de a gente ter e estar impregnado na cultura, o modelo que a gente tem participando há bastante tempo, eu acho que vai haver certamente uma resistência, como em toda mudança, eu acho que isso seria dificuldade e não desvantagem. Mas desvantagens, não me ocorre” (P8).

As crenças manifestadas pelos participantes em relação às desvantagens foram coerentes com as crenças sobre as vantagens. Isto é, grande parte dos servidores pesquisados associou vantagens à implementação da GPC e em relação às desvantagens, houve poucas crenças associadas. No entanto, dois participantes (P1 e P5), responderam que não há vantagens (Tabela 28) e que também não há desvantagens (Tabela 29), isto pode demonstrar a ausência de crenças a respeito de possíveis vantagens e desvantagens.

3.2.15 Crenças em relação à implantação ou não do modelo

Os participantes foram questionados se eles implementariam ou não a gestão de pessoas por competências da SAPERE, e quase todos os participantes (87,5%) manifestaram crenças positivas e verbalizaram que implementariam sim. Isto demonstra que acreditam no modelo de gestão de pessoas por competências. Um dos participantes implementaria, porém destacou a ressalva de realizar etapas anteriores para o processo de implementação e dois participante ficaram em dúvida se implementariam ou não. A Tabela 30 demonstra sínteses das crenças verbalizadas.

Tabela 260 - Crenças em relação à implantação ou não do modelo

CRENÇAS	TRECHOS ILUSTRATIVOS
POSITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • “<i>Eu ajudaria a implementar. Porque implementar sozinho a gente não consegue. Mas eu votaria por implementar</i>” (P1) • “<i>Sim</i>” (P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P14 P15, P16) • “<i>Eu já faço..., acho que deveria ser feito para todo mundo</i>” (P11) • “<i>Implementaria com toda a certeza</i>” (P12)
POSITIVA COM RESSALVA	<ul style="list-style-type: none"> • “<i>Sem analisar contexto sim, se analisar contexto faria etapas anteriores</i>” (P4)
DÚVIDA	<ul style="list-style-type: none"> • “<i>Não sei</i>” (P10, P13)

Fonte: conteúdo das entrevistas.

A maioria dos servidores participantes acreditam que se dependesse deles implementariam a GPC, o que demonstra coerência e alinhamento entre crenças a respeito do modelo de GPC demonstrados nas tabelas anteriores, e a decisão de implementar o mesmo na SAPERE.

3.2.16 Crenças das ações que fariam caso implementassem o modelo de estão de pessoas por competências

Aos participantes que acreditam na gestão de pessoas por competências e por isso implementaria, foi perguntado o que eles fariam para implementar o modelo (Tabela 19). Três participantes acreditam que iniciariam pela sensibilização, seja ela por meio da demonstração da

necessidade de gerir as pessoas por competências (P1), ou por meio do repasse de informações para aqueles que fossem responsáveis pela mudança do modelo (P2), até o fato de implementar de maneira gradual, para que as pessoas possam se identificar com o modelo, tendo em vista experiências anteriores de mudanças abruptas (P8). De acordo com Dutra (2004), o sistema de competências quando implementado, deve buscar envolver e comprometer os trabalhadores com as necessidades do modelo. As verbalizações dessas crenças podem ser visualizadas na Tabela 31.

Iniciar a implementação de competências pela capacitação foi crença manifestada por um participante (P3). É suposto que essa crença esteja associada ao fato de que a SAPERE iniciou a implementação do modelo por meio do curso de gestão de pessoas por competências, além da ênfase que o Decreto 5.707 expõe em relação capacitação.

A mudança do processo seletivo foi citada por três participantes (P2, P12, P5), conforme Tabela 31, como sendo algo que eles acreditam que fariam para implementar a GPC. Um participante explicita que a seleção dos candidatos deve ter critérios ao encontro daquilo que a vaga necessita. É suposto que essa crença esteja embasada no fato de que o principal instrumento de seleção utilizado pela administração pública para a contratação de servidores técnico-administrativos são as provas e títulos, isto é, a avaliação dos candidatos é realizada no nível do conhecimento. A mudança de processo seletivo é corroborada por Pires et al. (2005), que sugere que além da seleção mediante aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação possam ser incluídas, como, por exemplo, a realização de um curso de formação – com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação. A seleção por competências pressupõe uma avaliação integral dos candidatos à luz dos elementos necessários para a mobilização dos recursos de uma competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. As atividades de recrutamento e seleção formam uma importante dimensão no modelo de gestão de pessoas por competências. Um processo bem conduzido possibilita maior probabilidade de recrutar profissionais alinhados com as estratégias e a missão da organização. Segundo Pires et al. (2005), uma seleção mal realizada pode gerar custos para a organização, que durarão até 30 ou 40 anos, sendo sanados, em última instância, com a aposentadoria do servidor. A crença na escolaridade como garantia de eficiência do

serviço público é presente no discurso de um participante ao verbalizar que a SAPERE deve selecionar com a exigência da escolaridade de nível superior. As verbalizações das crenças podem ser vistas na seqüência.

“daria um foco maior para selecionar melhor para quem esta entrando. Porque hoje a gente tem muito problemas... seria selecionar uma pessoa para trabalhar, e chegando aqui ela não tem o perfil para trabalhar, não tem como voltar, não tem como dispensar, mesmo que ela passe pelo período de estágio probatório, é muito complicado” (P2).

“ser a maioria de nível superior, que eu acho que iria melhorar bastante o serviço público” (P5).

A realocação de pessoas (Tabela 31) foi uma crença associada à práxis da gestão de pessoas por competências. Alguns participantes verbalizaram a implantação de etapas que contemplariam o paradigma da “pessoa certa para o lugar certo”. A criação de banco de talentos foi verbalizada por um participante (P12) como alternativa para o remanejamento de pessoas. Outro participante (P14) acredita que faria um concurso interno, isto é, preencher vagas com os próprios servidores. O remanejamento de chefias (P5) também foi verbalizado como alternativa para a implantação do novo modelo, expressando a crença de que o lugar certo dos docentes é em sala de aula e não nas chefias, pois os cargos de chefia devem ser ocupados por técnico-administrativos em educação. A identificação dos desejos de cada um para remanejar pessoas foi manifestada como uma ação que dois participantes (P4, P15) fariam para implementar a GPC. É presente no discurso a crença de que as competências estão associadas ao paradigma de “fazer o que gosta”. As sínteses dos discursos podem ser visualizadas a seguir e na Tabela 31.

“Veria com cada um, o que tu faz, quais são os teus anseios, o que tu pretendes, tudo... perguntar para a pessoa se está contente, o que é que tu sabes fazer...Você pode ter uma pessoa lá trabalhando atrás do balcão que gosta de pintar, ou que gosta de livros... já pensou? Você ia aliar o gosto da pessoa com a possibilidade de qualificar. Quer dizer se ela gosta, ela ia passar a gostar bem mais.” (P15).

Por fim, um participante (P9) acredita que implantaria tudo que proporcionasse bem-estar para os servidores em termos de aproveitamento, benefícios, vantagens. Parece que a nova relação do

trabalhador com o seu trabalho implica em respostas de cidadania organizacional, ou seja, fazer de modo voluntário aquilo que lhe proporciona bem estar e que está além do que se encontra prescrito no papel a ser desempenhado na organização (SIQUEIRA, 2003). O que vale é fazer aquilo que promove bem estar para o trabalhador e resultados para a organização, independente de prescrições.

Outro participante buscaria tornar a implementação algo efetivo (P7), ou seja, que a gestão de pessoas por competência não ficasse somente no papel, que de fato fosse implementada e praticada. Já dois participantes (P6, P11) criariam órgãos responsáveis para implementar e gerir o novo modelo de gestão de pessoas (Tabela 31). De acordo com Dutra (2004), a importância da criação de grupos de coordenação se dá haja vista que as pessoas internas da organização se tornam responsáveis naturais pela continuidade dos trabalhos perante os demais gestores e dirigentes, e garantem a continuidade do sistema implementado. As sínteses das verbalizações podem ser observadas na Tabela 31.

Tabela 271 - Crenças das ações que fariam caso implementassem o modelo de estão de pessoas por competências

	CRENÇAS	SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
SENSIBILIZAÇÃO	Demonstraria a necessidade	P1	“Ajudar a fazer a universidade a funcionar nesse esquema, ajudar a desenvolver as competências que precisa, tentar mostrar a necessidade disso e atuar dentro desses princípios” (P1)
	Informaria os responsáveis	P2	“Começaria primeiro com a informação de quem vai trabalhar com essa situação” (P2)
	Implantaria de modo gradual	P8	“Olha eu implantaria... mas com a seguinte observação, que esse processo fosse gradual, que tivesse esse cuidado de ser implantado de forma gradual e realmente fazendo um bom trabalho de sensibilização. Porque a experiência que temos na universidade, de algumas mudanças, muitas vezes ela ocorre de forma bruta... as pessoas não entendem e depois elas têm que se adaptar a esse novo modelo... para que as pessoas passem a conhecer, passem a se identificar, e dessa forma elas vão aceitar com maior facilidade” (P8)
	Capacitaria	P3	“iria capacitar as pessoas” (P3)
REALOCAÇÃO DE PESSOAS	Mudaria processo seletivo	P2, P12, P5	“mudaria o processo de seleção” (P12)
	Faria banco de talentos	P12	“Primeiro eu faria um banco de talentos, pra ver o que eu tenho na mão... é uma coisa difícil... eu tentaria remanejar essas pessoas” (P12)
	Faria concurso interno	P14	“Talvez começasse com concurso interno... Sei lá qual a melhor forma. Essa parte legal eu desconheço, mas faria sim” (P14)
	Remanejaria chefias	P5	“As chefias hoje em dia são sorteadas, entendes, é tudo sorteado. Isso deveria ser cargo ocupado por técnico-administrativos de nível superior, com competências e não professores. Professores estão nessa universidade é para dar aula” (P5)

				<p>“Deveria ter uma etapa de estrutura de legislação, de amplitude de cargos, deixar um pouco mais livre... ideal mesmo seria cargo livre, a pessoa trabalhar naquilo que ela gosta, naquilo que ela quer mesmo se especializar, alguma coisa assim” (P4)</p> <p>“Olha, tudo que traz benefícios, vantagens, aproveitamento, capacitação. Tem que pensar também no lado humano, no bem estar do indivíduo” (P9)</p> <p>“Tentaria implementar, porque nós não temos nada efetivo, a SAPERE é muito teórica” (P7)</p> <p>“Tem que fazer um órgão responsável... tem que ter pessoas capacitadas, com psicologia, com serviço social, para poder nos ajudar a guiar essa pessoa” (P6)</p> <p>“O problema é que a universidade é muito grande. O XYZ ali não dá conta... Então o XYZ ele teria que ser descentralizado” (P11)</p>
Identificaria desejos pessoais	P4, P15			
Pensaria no bem estar	P9			
Tomaria uma práxis	P7			
Critaria órgão responsável	P6, P11			
Não responderam	P10, P13, P16			

Fonte: conteúdo das entrevistas.

A crença manifestada pelos participantes a respeito do que fariam se a implementação dependesse deles, foi principalmente associada à sensibilização e à realocação de servidores. Isto demonstra novamente que existe uma convicção a respeito da gestão de pessoas por competências como práxis que possibilita que o servidor realize atividades de acordo com aquilo que apresenta de competências. Esta mesma crença foi expressa em relação a outros aspectos da gestão de pessoas por competências.

3.2.17 Crenças sobre as facilidades que a SAPERE encontrará para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências

A Tabela 32 apresenta as crenças verbalizadas pelos participantes a respeito das facilidades que a SAPERE teria para implementar a GPC. As crenças foram divididas entre positivas, ou seja, crenças que estão associadas à facilidade; e crenças negativas, que são crenças que não estão associada com facilidades.

As crenças positivas em relação às facilidades que a SAPERE teria para implementar o novo modelo de gestão foram verbalizadas por nove participantes, isto é, um pouco mais da metade dos participantes da pesquisa (56,25%) acreditam que existe facilidades para a implementação.

Tabela 282 - Crenças positivas sobre as facilidades que a SAPERE teria para implementar a GPC

CRENÇAS

- Nós temos pessoas capacitadas e que produzem conhecimento (P3, P11)
 - A SAPERE tem um sistema gestor de capacitação - software (P15)
 - O governo solicita essa práxis das organizações públicas (P2)
 - A boa vontade de muitos servidores e da administração da SAPERE (P1, P7, P9, P13)
 - Recursos financeiros (P11)
 - A SAPERE tem autonomia (P15)
 - Há órgãos que cuidam das implementações de mudanças (P8)
 - Não respondeu (P9, P10, P14)
-

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Acreditar que a SAPERE possui pessoas capacitadas e que produzem conhecimento é uma facilidade identificada por dois participantes (P3, P11). Essa crença é corroborada pelo fato de que a

SAPERE é uma ORGANIZAÇÃO de educação e que pressupõe o acesso dos servidores à educação. As verbalizações das crenças podem ser visualizadas a seguir.

“Nós temos pessoal capacitado para oferecer cursos na área, boas pessoas com conhecimento, grande maioria dos funcionários já tem curso de graduação, nos temos facilidade ao acesso de informação, nos temos a biblioteca, em todos os departamentos os professores são bem acessíveis” (P3).

“tem um centro de produção de conhecimento” (P11).

A crença relacionada a um sistema de gestão informatizado voltado para a capacitação foi verbalizado por um participante (*“seria esse sistema gestor de capacitação que foi criado, que poderia atuar nisso aí, como já está atuando né. Mas só que atuaria de uma forma mais ampla”* P15) como sendo uma das facilidades para a implementação do modelo.

Acreditar que o governo ao apoiar e incentivar a práxis da gestão de pessoas por competências foi uma das facilidades verbalizadas por um participante (P2). Dutra (2004) esclarece que o corpo diretivo, assim como o papel que o governo assume para as organizações públicas, é responsável, dentre diversas situações, por fornecer expectativas em relação ao sistema e estabelecer os parâmetros básicos do sistema. É possível inferir que por meio do Decreto 5.707, o governo cumpre o papel de corpo diretivo que estabelece nesse documento as orientações a respeito do modelo de gestão por competências nos serviços públicos. A verbalização da crença de que o Governo é uma facilidade para o novo modelo de gestão, é sintetizado a seguir.

“uma facilidade é quando (...) o governo que nos mantém, já fala em GC (...) porque o governo federal que é o órgão que estamos subordinados, ele está sinalizando sim, ele está nos pedindo, está nos cobrando, então já está havendo um movimento lá em cima para que as coisas aconteçam, isso é uma facilidade” (P2).

A vontade dos servidores em querer um novo modelo de gestão de pessoas também é acreditada por quatro participantes (P1, P7, P9, P13) como sendo uma facilidade que a SAPERE possui para inserir a gestão de pessoas por competências: *“a boa vontade de uma boa parcela dos funcionários, da própria instituição que quer as mudanças”* (P1); *“é só querer. Depende de vontade política e administrativa”* (P7); *“Tem todos os recursos, basta querer”* (P9); *“aceitação das pessoas”* (P13). É suposto que essa boa vontade represente o engajamento dos

trabalhadores, tão necessário para a gestão de mudanças organizacionais.

Por fim, os recursos financeiros (“*Dinheiro... recursos econômicos e físicos, materiais*” P11), a autonomia (“*Então a facilidade seria a autonomia, para poder agir*” P15) e ter órgão que cuida da gestão de mudanças (“*A SAPERE tem unidades, como a própria YHZ, que é um órgão que cuida somente disso, então eu acho que a via seria por aí*” P8), foram crenças verbalizadas a respeito das facilidades que a SAPERE tem para a implementação da gestão de pessoas por competências.

Outros participantes (31,25%) quando questionados sobre as facilidades, relataram apenas dificuldades (Tabela 33). Isto expressa crenças negativas a respeito das facilidades para implementar o modelo.

Tabela 33 - Crenças negativas sobre as facilidades que a SAPERE teria para implementar a GPC.

CRENÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas buscam a capacitação para progredir na sua carreira (P4) • Não há possibilidade de desenvolver carreira (P6) • As pessoas vão ter resistência (P5) • Os gestores teriam que querer (P16) • Não acredita nas facilidades (P12)

Fonte: conteúdo das entrevistas.

Acreditar que os servidores buscam a capacitação unicamente para progredir na carreira (Tabela 21) foi manifestado por um participante (P4). Essa crença pode ser corroborada com o incentivo que é dado pelo governo para os técnico-administrativos em educação progredirem horizontalmente de carreira mediante capacitação (Decreto 11.091 de 12 de janeiro de 2005). A carreira para esses servidores somente ocorre na esfera do cargo para o qual ele prestou concurso público e mediante capacitação ou por mérito, caso o servidor técnico-administrativo almeje outro cargo, o mesmo deverá realizar novo concurso público, quando aberto. Da mesma forma, a crença de que não há facilidade porque não é possível desenvolver carreira, foi manifestada por um dos participantes (P6).

“Eu vejo agora muita gente buscando cursos de capacitação por uma questão financeira, a partir do momento que você se capacita você tem steps na carreira... o pessoal não vem buscar curso de capacitação,

o pessoal vem buscar horas de capacitação. E até 2005, a gente não tinha área de capacitação, sempre teve a área de treinamento e de capacitação de pessoal, mas era uma coisa mínima, porque era uma demanda muito pequena. Então não sei se as pessoas são tão predispostas... pensando nisso” (P4).

“Todo mundo aqui dentro tá fazendo mestrado, fazendo graduação. Então ela tem uma estrutura que permite o crescimento. Daí eu tenho um outro problema, eu formo pessoas, eu faço eles fazerem mestrado, doutorado e eu não tenho como trazer o serviço deles como um benefício aqui dentro para eles, esse eu acho que é o grande problema. Mas é uma lei que esta na constituição, não me permite mudar, por causa do cargo, a constituição não permite adequar eles aqui dentro para que eles passem a ganhar” (P6).

A resistência foi identificada como uma não facilidade que a SAPERE teria para implementar o modelo de GPC, pois os servidores não iriam querer trabalhar mais (Tabela 21). A crença de que a GPC implica em aumento de trabalho, leva um dos participantes (P5) a acreditar que isso levaria a resistências dos servidores. A resistência, como já elucidado, é aquilo que o sujeito acredita que destoa do que é apresentado na realidade. Isso pressupõe que o participante acredita que a GPC fará com que as pessoas tenham mais trabalho, e isso não vai ao encontro da realidade posta. A verbalização da crença pode ser visualizada abaixo.

“Não vai ter facilidade. Não vai ter porque existe uma grande resistência... Vai ter que sair das chefias superiores, que é eles que vão ter que começar a modificar, não é a gente aqui em baixo que pode se revoltar... não acredito que vai todo mundo se revoltar para querer trabalhar mais” (P5).

A crença que não haveria muitas facilidades porque os gestores teriam que querer a implementação (Tabela 33) foi verbalizado por um participante (*“Acho que não muitas. Porque teria assim que ter... a direção maior teria que ter uma vontade muito grande para fazer a coisa” P16*). Amaral (2006), em artigo que discute os desafios de desenvolver competências de servidores, pressupõe que o Decreto 5.707 exigirá alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho e que a principal consequência desse modelo de gestão é o aumento da responsabilidade dos dirigentes.

Por fim, o simples fato de não acreditar nas facilidades (Tabela 21), foi verbalizado por um participante: *“Eu acho que não tem*

facilidades” (P12). Essa talvez seria caracterizada como uma crença inconseqüentes (ROCHEAK, 1982), que perpassa por questões de gosto.

Grande parte dos servidores participantes manifesta crenças positivas em relação às vantagens que a SAPERE terá para implementar a GPC. Isto revela coerência a respeito do que acreditam os participantes sobre a GPC, sendo mantida a perspectiva positiva sobre a nova práxis de gestão de pessoas.

3.2.18 Crenças sobre as dificuldades que a SAPERE encontrará para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências

A Tabela 34 evidencia as principais crenças dos servidores a respeito das dificuldades que eles acreditam que a SAPERE terá para a implementação do novo modelo de gestão de pessoas. A crença de que a GPC implica em realocar as pessoas conforme suas competências, desperta a crença de um dos participantes (P14) de que essa ação irá gerar custos financeiros para a SAPERE, e isso é visto como uma dificuldade para a implementação do novo modelo. O engajamento de pessoas-chaves para a inserção do modelo também é visto como uma dificuldade por um participante (*“é fazer com que as pessoas em cada centro entendam e queiram realmente pegar firme e trabalhar... e pegar pessoa chaves dentro dos locais”* P6), assim como o relacionamento entre técnico-administrativos em educação e docentes (*“Seria muito difícil... gente já tem uma dificuldade bem grande aqui, com essa coisa do docente com o técnico, isso já seria uma dificuldade bem grande”* P16). Dois participantes não percebem desvantagem (P9, P10), e o medo da mudança também foi verbalizado como desvantagem por um participante: *“o medo da mudança”* (P2). De acordo com Rokeach (1981), as crenças podem despertar sentimentos.

A principal dificuldade que 50% dos servidores (P1, P3, P5, P7, P12, P13) acreditam ser é a resistência ao novo modelo de gestão (Tabela 34). A resistência foi relacionada ao fato de que sempre funcionou assim (P12), que os mais antigos terão mais resistência (P5, P13), que os funcionários não querem buscar novos conhecimentos (P3) e que todo procedimento novo gera resistência (P7). As verbalizações sobre a crença de que a dificuldade para a implementação da GPC seja as resistências, estão sintetizadas na seqüência e na Tabela 34.

“Talvez resistência dos funcionários em não querer buscar o novo conhecimento. Muita gente tem medo de buscar conhecimento, de conhecer o novo, o pessoal fica meio retraído” (P3).

“é justamente a resistência dos servidores, principalmente os mais antigos que ainda tem essa resistência a mudança, a coisas novas. A SAPERE tem que ter a divulgação das coisas, a informação ela tem que circular, ela tem que ser acessível a todo mundo... é essa resistência, é essa coisa de cima pra baixo, é a informação que tem que circular, a informação é da instituição” (P5).

“Todo procedimento novo tem certa resistência. Toda a pessoa em resistência a mudança, mas nada que não possa ser quebrado.” (P7).

“A resistência... Tu vai arrumar, tu vai mexer... deixa como está. Sempre funcionou assim.” (P12).

“Nos nossos funcionários mais antigos eu vejo muita rejeição, o pessoal que ta entrando, o pessoal mais novo é um pessoal mais com garra, já vem com uma certa bagagem” (P13).

A dificuldade na movimentação de cargos e desenvolvimento de carreiras (Tabela 34) foi outra dificuldade que quatro participantes acreditam que haverá (P1, P8, P4, P12). A crença é desenvolvida em torno da ideia de que o desenvolvimento de competências é condicionante para mudança de cargo e desenvolvimento de carreira. Plotow e Hipólito (2008) chamam a atenção para os modelos de remuneração centrados em cargos, que são característicos de ambientes de baixa mudança e que as pessoas, portanto, se restringiam as atividades previamente descritas. A gestão de pessoas por competência surge justamente para dar conta da dinâmica de trabalho sem prescrição, isto é, o trabalhador mobiliza suas competências de acordo as diversificadas situações de trabalho. Para tanto, a mudança de cargo deve traduzir o aumento de responsabilidades e pela complexidade de tarefas que a pessoa assume (DUTRA, 2004). As crenças a respeito da dificuldade que a SAPERE terá para implementar a GPC são sintetizadas nos discursos abaixo.

“o tal do plano de carreira, que não permite a gente fazer uma carreira aqui dentro, que vai dificultar bastante as tuas competências se revertam em benefícios, não só benefícios de status, mas benefícios financeiros, benefícios na carreira, de progressão vertical. Mas se não tiver esse plano de carreira no serviço público, é difícil de implementar uma gestão de competências, quando pressupõe que competências tu tenha a possibilidade de ir avançando na administração, tu vai

conseguindo cargos maiores, de mais responsabilidade, que tenha os benefícios dessas responsabilidade. Eu não vou assumir um cargo de maior responsabilidade, se isso não se reverte em benefício nenhum, só pra me incomodar” (P1).

“Só pode fazer aquilo ali do cargo, por exemplo, isso gera uma divisão, um compartimento e limita a iniciativa do servidor extrapolar um pouquinho a sua atuação e a sua área de ação, justamente por isso que a Gestão por Competências acaba favorecendo, porque ela dá mais flexibilidade que as pessoas atuem e ultrapassem um pouco o limite, sem gerar conflitos e problemas” (P8).

“Os entraves legais, a questão mesmo da carreira e dos cargos, a gente está muito amarrado, a legislação amarra muito a gente” (P12).

Tabela 34 - Crenças sobre as dificuldades que a SAPERE encontrará para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências.
Continua.

CRENÇAS	SERVIDORES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
ENGAJAR PESSOAS	P6	<i>“é fazer com que as pessoas em cada centro entendam e queiram realmente pegar firme e trabalhar... e pegar pessoa chaves dentro dos locais” (P6).</i>
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL GRANDE	P11, P15	<i>“A universidade é muito grande” (P11). “é muito descentralizado e a comunicação é muito ruim” (P15).</i>
RELACIONAMENTO ENTRE DOCENTES E TÉCNICOS	P16	<i>“Seria muito difícil... gente já tem uma dificuldade bem grande aqui, com essa coisa do docente com o técnico, isso já seria uma dificuldade bem grande. Porque o docente vê mais a coisa do ensino, e o técnico se acha assim mão de obra, tem que vir trabalhar, entende” (P16).</i>

MEDO	P2	<i>“o medo da mudança” (P2).</i>
NÃO VÊ DESVANTAGEM	P9, P10	<i>“Não tem desvantagem” (P9).</i>
RESISTÊNCIA	P1, P12, P13, P3, P7, P5	<i>“a resistência aqui dentro é um fator poderoso, que vai dificultar bastante” (P1).</i>
DESENVOLVIMENTO DE CARGOS E CARREIRAS	P1, P8, P4, P12	<i>“eu posso buscar conhecimentos que eu vou depois ter dificuldade de desempenhar. Acho que isso é a grande dificuldade, é o cargo” (P4).</i>
CUSTOS FINANCEIROS EM REALOCAR PESSOAS	P14	<i>“Eu acho que todas, passando pela questão financeira, olha o quanto teria que pagar a mais. A maioria tem nível superior, tem amigos nossos que já tem doutorado e ainda estão enquadrados no nível médio. Têm lá aqueles 5%, 10% que eles te dão, mas ser enquadrada mesmo... nossa seria muito bom” (P14).</i>

Continuação Tabela 34 - Crenças sobre as dificuldades que a SAPERE encontrará para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências.

Fonte: conteúdo das entrevistas.

A principal dificuldade percebida pelos participantes foi em relação à resistência que os mesmos acreditam que haverá nos colegas de trabalho, principalmente entre os que possuem mais tempo de casa e que não aceitam o novo. É interessante destacar que a maioria dos servidores pesquisados possui crença positiva e favorável em relação à implementação do modelo e gestão por competências, no entanto, manifestam acreditar que haverá resistência nos demais servidores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implementar a Gestão de Pessoas por Competências em uma organização pressupõe uma nova forma de gerir pessoas e uma conseqüente mudança nas políticas de pessoal, no envolvimento das lideranças com seus subordinados, nas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação e demais rotinas que envolvam pessoas. Os trabalhadores são diretamente afetados sobre a nova maneira de ser gerenciado, o que implica em novas formas de entrega do seu trabalho, aprender a receber *feedback*, em participar de avaliações, em compreender o ue são competências, ou seja, adaptar-se às novas “regras do jogo”.

O que acreditam os trabalhadores sobre todas essas mudanças? Eles a compreendem? Entender que a realidade é construída pelo pensamento e ação dos homens (BERGER & LUCKMANN, 1983), supõe acreditar que a realidade de uma mudança organizacional depende das pessoas pensarem e agirem em prol dos objetivos da mesma. As crenças são consideradas um tipo de pensamento que representam convicções e verdades a respeito da informação sobre dado objeto. As crenças manifestam aquilo em que os trabalhadores acreditam sobre os objetos da realidade e podem influenciar o seu comportamento no âmbito da organização. É resgatado o conceito de crenças justamente por ser aspecto essencial e norteador para a construção deste trabalho, em que o objetivo foi de identificar as crenças de servidores técnico-administrativos em educação de uma universidade pública a respeito da implementação do modelo de gestão de pessoas por competências.

As crenças foram investigadas em relação a: motivações para realizar o curso; crença sobre a motivação da Divisão de Capacitação oferecer o curso; crença sobre o que é competência; crença sobre o que é GPC; crença sobre as etapas da GPC; crença sobre a implementação da GPC na SAPERE; crença sobre influência da GPC no desempenho dos servidores; crença sobre influência da GPC na aprendizagem dos servidores; crença sobre influência da GPC no processo seletivo da SAPERE; crença sobre influência da GPC no planejamento estratégico da SAPERE; crença sobre influência da GPC na QVT dos servidores; crença sobre as vantagens e desvantagens da GPC para si mesmo; crença sobre a implantação ou não da GPC na SAPERE, crenças sobre o que os participantes fariam se a implementação dependesse deles, e por fim, crença sobre as facilidades e dificuldade que a SAPERE teria para implementar a GPC.

Em relação às crenças manifestadas pelo grupo, as mesmas parecem ser, segundo classificação proposta por Rokeach (1981), principalmente do tipo Autoridade e Derivadas. Estes dois tipos de crenças são sugeridos pelo autor como sendo periféricas e suscetíveis à mudança, diferentes das crenças centrais que fazem parte da formação da identidade dos indivíduos. As crenças de autoridade são formadas a partir de informações de pessoas que são consideradas pelo sujeito como de referência. O grupo de referência a respeito da gestão de pessoas por competências pode ser considerado os professores que ministraram o curso “*Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: uma introdução*”, já que crenças a respeito do que são competências, gestão de pessoas por competências e as principais etapas de implementação do modelo, foram tratadas ao longo do curso. É suposto ainda, que os professores que ministraram o curso possuíam crenças positivas em relação ao modelo de gestão de pessoas por competências, haja vista que os participantes manifestaram acreditar no modelo como algo vantajoso e bom para eles, o que reflete aprendizagens de crenças positivas.

As crenças do tipo Derivadas são originadas das fontes de autoridades em que confiamos e com as quais nos identificamos. O próprio decreto 5.707 e outros documentos oficiais que orientam as políticas de pessoal podem ser considerados fontes de informação de autoridades como o governo e a própria Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, de onde derivam as crenças. As crenças a respeito de capacitações e valorização dos servidores como decorrentes do modelo de competências, são exemplos de derivadas de leis e decretos.

A crença na capacitação como parte da implementação da gestão de pessoas por competências pode ser destacada como presente no discurso do grupo. O grupo demonstra acreditar que a capacitação é uma das etapas da implementação, que influencia a aprendizagem e a qualidade de vida dos servidores, e também é considerada uma vantagem que esse novo modelo de gestão traz para eles, como por exemplo, proporcionar credibilidade, aumentar auto-estima, engajamento de lideranças e melhoria do desempenho. A crença dos servidores na capacitação como elemento constituinte da gestão de pessoas por competências pode ser uma derivada do Decreto 5.707, o qual institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal. Nesse decreto, a própria gestão por competência é tratada como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando

ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, Art. 2º, inciso II). Nesse mesmo decreto, a capacitação é compreendida como processo deliberado e permanente de aprendizagem pelo qual se dará o desenvolvimento de competências, e por isso, o decreto explicita que o servidor deve ser incentivado e apoiado em suas iniciativas de capacitação. É dever das organizações públicas assegurarem ao servidor o acesso a eventos de capacitação, promover a capacitação gerencial do servidor, incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pela própria organização, incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras, oferecer aos servidores que ingressarem no setor público cursos introdutórios ou de formação conforme as normas específicas de cada carreira ou cargo, elaborar o plano anual de capacitação e promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação (BRASIL, 2006). É possível inferir que os servidores participantes acreditam que a capacitação está atrelada a gestão de pessoas por competências por essa ser uma crença do tipo Derivada (ROKEACH, 1981), isto é, oriunda de informações do Decreto 5.707.

Outra crença que mais se destacou foi a de que a implementação da gestão de pessoas por competências proporcionará a valorização dos servidores. A valorização foi relacionada à melhoria do desempenho, foi acreditada como sendo o motivo que fez com que a Divisão de Capacitação oferecesse o curso de *“Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: Uma Introdução”*. O grupo também acredita que a implementação desse modelo traria como vantagem a valorização do servidor.

Os participantes também acreditam que a implementação da gestão de pessoas por competências melhoraria o desempenho deles e também da própria SAPERE. A melhoria do desempenho foi manifestada por meio da crença de que a Divisão de Capacitação ofereceu o curso *“Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: Uma Introdução”* para melhorar o serviço público. Essa crença também parece ser do tipo Derivada (ROKEACH, 1981), oriunda da informação exposta no slogan do Plano de Capacitação da SAPERE: *“que universidade estamos construindo? Participe do Plano de Capacitação”*. O Plano de Capacitação que também é previsto no Decreto 5.707, parece trazer a ideia de construção de uma universidade melhor. Os participantes também manifestaram a crença de que a gestão de pessoas por competências melhorará o desempenho da SAPERE e por isso influenciará a competitividade da mesma.

Por fim, a crença de que a implementação da gestão de pessoas por competências proporcionará a realocação das pessoas em cargos que estariam de acordo com competências e vontades dos servidores, foi outra que se destacou dentre os discursos dos participantes. Acreditar que o novo modelo de gestão que é baseado em competências, supõe a crença no aproveitamento de competências individuais que foram desenvolvidas aleatoriamente pelos próprios servidores a partir de cursos de graduação, mestrado, especializações e demais tipos de capacitação, que muitas vezes não estão associados à função que escolheram exercer na administração pública. A implementação da gestão de pessoas por competências poderá auxiliar na orientação das ações de desenvolvimento dos servidores, de modo a endereçar as aprendizagens para os reais *gaps* de competência. Este modelo de gestão pressupõe que sejam desenvolvidas pessoas de acordo com as necessidades da organização e de seus principais objetivos estratégicos, sendo preponderante o profissional que mobiliza competências de acordo com o que é esperado pela função. A realocação de profissionais supõe que existam demandas internas da organização e não o contrário, haja vista que a decisão do desenvolvimento de competências deve ser segundo Borges-Andrade (1986), baseada naquilo que a organização e o profissional necessitam e não daquilo que o profissional gosta de fazer. As competências requeridas devem, portanto, ser encontradas nas pessoas, e não o oposto, como encontrar funções que se adéqüem as competências de cada servidor.

O discurso de realocação de pessoas associado à gestão de pessoas por competências veio acompanhado da crença de progressão na carreira como algo que poderia dificultar a implementação do novo modelo, já que a carreira do servidor público é restringida à própria categoria funcional. A crença de que o desenvolvimento de competências além das exigidas pela função desenvolvida pelo servidor deveria promover a ascensão na carreira, é presente no discurso dos participantes. A regra imposta por lei a respeito da mudança de cargo somente mediante submissão de novo concurso público, parece não ser aceita pelos servidores, também confirmado em pesquisa de França (1993), que explicita que mesmo possuindo diploma de 3º grau, os servidores manifestaram aspirar cargos de nível superior. A comunicação dos objetivos e implicações que a gestão de pessoas por competências terá na vida profissional dos servidores devem ser explicitados ao longo da implementação da mudança do modelo, de modo a preparar as pessoas para os efeitos positivos e negativos da mudança.

A manifestação de sentimentos foi observada como fenômeno presente ao longo dos discursos das crenças dos participantes. Isto confirma o que autores como Rokeach (1981) e Frijda, Manstead e Bem (2000) descreveram, que as crenças podem provocar sentimentos de intensidades variadas, e, portanto, são experimentados como meio de confirmar a validade das crenças. Quando questionados diretamente a respeito dos sentimentos que possuíam em relação a “competências”, “gestão por competências” e “mudança do modelo de gestão”, os participantes tiveram dificuldade em verbalizar, porém, ao longo das entrevistas, principalmente sentimentos de medo, foram manifestados. Silva e Vergara (2003), clarificam que a mudança organizacional é, essencialmente, algo que mobiliza os sentimentos dos indivíduos e que existe pouca atenção dedicada aos sentimentos dos indivíduos nas organizações. Como indicação de futuros trabalhos é sugerida investigações sobre os sentimentos despertados por crenças em relação ao fenômeno de mudança organizacional.

As manifestações de possíveis resistências por parte dos colegas é outra crença que os sujeitos apresentaram em relação às prováveis dificuldades para implementar a gestão de pessoas por competências. A resistência foi associada ao estereótipo de “comodismo” do servidor público e em relação ao modelo não proporcionar aumentos salariais. Essas possíveis resistências poderão ser minimizadas com a divulgação de informações e sensibilização a respeito das principais decisões tomadas em relação à implementação do plano, como o impacto da gestão por competência na remuneração, na capacitação, no desempenho, nas lideranças e demais processos de gestão de pessoas.

A sensibilização para a implementação do modelo quando conduzidas de maneira positiva e orientadas para os reais objetivos da mudança, auxiliam nas crenças positivas de servidores para o momento da mudança. Pettigrew (1996) sugere como um dos fatores importantes para facilitar mudanças na cultura da organização, o uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento para a transmissão de crenças e comportamentos, de forma a maximizar os mecanismos de comunicação dos sujeitos. É suposto assim, que o curso em caráter de sensibilização contribuiu para uma comunicação favorável em relação ao processo de implementação de um novo modelo de gestão de pessoas, além de ter contribuído para o repertório de entrada sobre os conceitos que envolvem a gestão de pessoas por competências e a manifestação de uma opinião relativamente formada por meio de crenças positivas. Conforme Pollock e Gillies (2000), as crenças mais periféricas não são,

portanto estáticas, já que são passíveis de serem alteradas por meio de novas informações adquiridas, sendo a revisão de crenças um processo de mudança decorrente de reflexões a partir de novas informações. Reproduzir um estudo com servidores que não participaram da sensibilização realizada em forma de curso, parece ser uma proposta de estudo futuro para ampliação da compreensão do fenômeno de formação e aprendizagem de crenças, além de verificar a influência ou não da sensibilização no repertório cognitivo dos servidores.

Cabe ressaltar que algumas limitações foram encontradas durante a realização desta pesquisa. No período de coleta, os servidores técnico-administrativos em educação da organização pesquisada estavam em greve, assim como os participantes da amostra com mais de 40 anos de tempo de serviço na SAPERE se aposentaram. Além disso, a construção da entrevista não possibilitou a identificação dos sentimentos que acompanham as crenças em relação aos fenômenos que envolvem a gestão de competências.

Conforme a revisão de literatura, as crenças influenciam o comportamento. Os resultados da pesquisa evidenciaram que os participantes apresentam crenças positivas em relação ao modelo e que essas influenciam a tendência comportamental, visto que explicitaram a tendência da ação de implementar a gestão de pessoas por competências se isso dependesse deles. Entretanto, a manifestação do medo em alguns discursos pressupõe que ainda existem incertezas sobre a implementação. O medo foi relacionado à descontinuidade da implementação e a incerteza sobre a manutenção do novo modelo. Isso confirma a pesquisa realizada por Vakola e Nikolaou (2005), em que os autores evidenciam a importância das pessoas sentirem-se informadas, uma vez que a informação reduz o medo e a incerteza. É pressuposto, que o medo e a incerteza a respeito do novo modelo sejam justificados em razão da não tomada de decisão por parte dos gestores da organização pesquisada sobre como se dará as etapas e o processo de implementação do novo modelo de gestão de pessoas. Esta hipótese fortalece a ação da sensibilização como momento de formação e aprendizado de crenças positivas a respeito do modelo.

Por fim, as principais crenças dos servidores técnico-administrativos em educação identificadas, evidenciaram que grande parte dos sujeitos quer a mudança e que as crenças foram positivas em relação ao novo modelo de gestão de pessoas. O estereótipo do servidor como sendo crítico e resistente a novas propostas de trabalho, conforme sugerido por Carbone (2000), parece não se confirmar nesta pesquisa. Os participantes se mostraram positivos, receptivos e idealizadores de

mudanças que proporcionem qualidade no serviço público e melhoria do desempenho individual e organizacional.

Como sugestão de investigações futuras é recomendada a identificação de crenças em relação a mudanças organizacionais em outros órgãos públicos federais, a fim de confirmar ou não a tendência positiva dos servidores participantes desta pesquisa. É sugerida ainda, a investigação de crenças de servidores docentes, a fim de elucidar possíveis divergências e convergências de opiniões e convicções a respeito do modelo de gestão de pessoas por competências.

Para a prática gerencial esse trabalho proporciona refletir a respeito da importância de identificar crenças antes da implementação de mudanças, a fim de compreender o que os trabalhadores acreditam em relação à implementação de uma nova gestão de pessoas, haja vista a possibilidade de planejar ações de manutenção de crenças favoráveis e de mudança de crenças dissonantes em relação aos propósitos da mudança.

Em relação a pesquisas futuras, esse trabalho implica na realização de estudos de crenças em organizações brasileiras, de modo a caracterizar o seu modo de aprendizagem e de mudança em relação a situações organizacionais.

Por fim, esse estudo mostra que o estereótipo de “barnabé” e do servidor que busca apenas vantagens do serviço público, não corresponde ao que foi expresso pelos participantes nesse estudo. Os servidores públicos parecem querer melhorar o serviço público e oferecer qualidade no atendimento à sociedade, o que implica refletir a respeito das atuais políticas públicas e o quanto as mesmas favorecem esses comportamentos.

REFERENCIAS¹⁸

- ABBAD, G.; PILATI, R., & PANTOJA, M. J. (2003). *Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa*. Revista de Administração, São Paulo, v.38, n.3, p. 205-218, jul./ago./set.
- ABBAD, G. S., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2004). *Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho*. In: J. C. ZANELLI; J. E. BORGES-ANDRADE E A. V. B. BASTOS (ORGS.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- ALBUQUERQUE, L., & FISCHER, A. L. (2001). *Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas no Brasil: RH 2010*. Anais do 25º encontro da ANPAD. Campinas, 16 a 19 set.
- AMARAL, H. K. (2006). *Desenvolvimento de Competências de servidores na administração pública brasileira*. Revista do Serviço Público, Brasília, 57 (4), Out/Dez.
- ANTONELLO, C. S. (2005). *A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica*. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S., & BOFF, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman.
- ANTONELLO, C. S., & PANTOJA, M. J. (2010). *Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências*. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S., & BERGUE, S. T. *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP.
- APPEL, H., & BITENCOURT, C. C. (2008). *Gestão de Pessoas por Competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras*. Revista Organizações & Sociedade, v.15; n.46; Julho/Setembro.
- ARMENAKIS, A. A., & BEDEIAN, A. G. (1999). *Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. (Yearly Review of Management)*. *Journal of Management*. May-June, v.25 i3, p. 293 (2)
- COGHLAN, D. (1994). *Managing Organizational Change through teams and groups*. *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol. 15, No. 2, p. 18-23.

¹⁸ De acordo com o estilo APA – American Psychological Association

AJZEN, I., & COTE, N. G. (2008). *Attitude and the Prediction of Behavior*. In: CRANO, W. D., & PRISLIN, R. Attitudes and attitude change. New York: Psychology Press.

AJZEN, I., & FISHBEIN, M. (2000). *Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes*. In: W. STROEBE; M. HEWSTONE (Eds.), *European Review of Social Psychology* (pp. 1-33). New York: John Wiley e Sons.

ARONSON, E., & MILLS, J. (1959). *The effect of severity of initiation on liking for a group*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 59, p. 177-181.

BAGOZZI, R. P., & LEE, K. (1999). *Consumer resistance to, and acceptance of, innovations*. In: ARNOULD, E. J., SCOTT, L. M. (Eds.). *Advances in Consumer Research*, v. 26, p. 218- 225. Disponível em: < <http://www.acrwebsite.org/volumes/display.asp?id=7902> >.

BAHRY, C. P., & TOLFO, S. R. (2007). *Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 41 (1): 125-44; Jan./Fev.

BARBOSA, H., & ALMEIDA, A. (1948). Barnabé [gravado por Emilinha Borba]. Continental, 78.

BASTOS, A. V. B. (2004). *Cognição nas organizações de trabalho*. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E., & BASTOS, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

BECK, Judith S. (1997). *Terapia cognitiva: teoria e prática*. Porto Alegre: Artes Médicas.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. (1976). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 3ª Ed.

BONFIM, M. C., & GONDIM, S. M. G. (2010). *Trabalho emocional: demandas afetivas no exercício profissional*. Salvador: Edufba.

BOVEY, W. H., & HEDE, A. (2001). *Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes*. *Leadership & Organization Development Journal*, 22/8, 372-382.

BOYATZIS, R. (1982). *The Competent Manager: a model of effective performance*. New York: Wiley.

BORG, M. (2001). *Teacher's beliefs*. ELT Journal Volume 55/2 April , Oxford University Press.

BORGES-ANDRADE, J. E. (1986). *Por uma competência política e técnica em treinamento*. Psicologia: Ciência e Profissão, 6(2), 9-17.

BRANDÃO, H. P. (2007). *Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira*. Estudos de Psicologia, v. 12, n. 2, ago.; p. 149 – 158.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P., & ALMADA, V. F. (2008). *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 42(5): 875-98, set/out.

BRANDÃO, H. P., & BAHRY, C. P. (2005). *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. Revista do Serviço Público, v. 58, n. 2, abr./jun.

BRANDÃO, H. P., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2007). *Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência*. Revista de Administração Mackenzie, vol. 8, n. 3, p. 32-49.

BRANDÃO, H. P., & FREITAS, I. (2006). Trilhas de Aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

BRANDÃO, H. P., & GUIMARÃES, T. A.(2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15.

BRASIL. DECRETO Nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Brasília, 23 de julho de 1987.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm>. Acesso em: 16 de outubro de 2011.

BRASIL. *Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da

administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta Dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 14 de abril de 2010.

BRASIL. LEI Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Senado Federal, 18 de abril de 1991. Seção V, Art. 21. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112compilado.htm>. Acesso em: 21 out. 2011.

BRASIL. Boletim Estatístico de Pessoal. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos, Agosto/ 2011, Vol. 17, Nr. 184.

CASTOR, B. V. J., & JOSÉ, H. A. A. (1998). *Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, 32(6):97-111, nov./dez.

CARBONE, P. P. (2000). *Cultura Organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura*. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D., & VILHENA, R. M. P. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2ª Ed.

CARVALHO, A. I., VIEIRA, A. S.; BRUNO, F.; MOTTA, J. I. J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M. C.; SALGADO, R., & CÔRTEZ, S. C. (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 109p.

CHAIKEN, S., & EAGLY, A.H. (2007). *The advantages of an inclusive definition of attitude*. Social Cognition, Vol. 25, No. 5, pp. 582-602.

CHARRON, C. G.; EVERS, S. M., & FENNER, E. C. (1976). *Introdução à Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Saraiva.

CHAVES, R. C., & MARQUES, A. L. (2006). *Mudança Organizacional no Setor Público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual*. 30º Encontro da Anpad, 23 a 27 de setembro de 2006 – Salvador/BA – Brasil.

- DANTAS, C.; CORTOPASSI, M., & PONTES, S. (2006). *A avaliação de desempenho de servidores em estágio probatório: Caso 2 – o papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipe*. ENAP: Casoteca de Gestão Pública, 2006.
- DAVIDOFF, L. L. (2001). *Introdução à Psicologia*. São Paulo: Makron Books, 3ª Ed.
- DIAS, G. B.; BECKER, G. V.; DUTRA, J.; RUAS, R., & GHEDINE, T. (2008). *Revisando a noção de Competências na produção científica em administração: avanços e limites*. In: Joel S. Dutra, J.; Fleury, Roberto Ruas *et. al.* *Competências: Conceitos, Métodos e Experiências*. São Paulo: Editora Atlas, p. 09 – 30.
- DUTRA, J. S. (2002). *A Gestão de Carreira*. In: FLEURY, M. T. L. (org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, p. 11-34.
- DUTRA, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M., & SILVA, C. M. (2000). *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4. n. 1, p. 161-176, Jan./Abr.
- DURAND, T. *L'alchimie de la compétence*.(2006). *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan./fév.
- FESTINGER, L. (1975). *Teoria da dissonância cognitiva*. Rio de Janeiro: Zahar.
- FEUERSCHÜTTER, S. G. (1997). *Cultura Organizacional e Dependências de Poder: a Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo de Informática*. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.2, Maio/Ago
- FISCHER, A. L. (2000). *Delphi-RH 2010: Relatório Final*. São Paulo: PROGEP-FIA.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. (2004) *Delphi-RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*. 2a ed. São Paulo: PROGEP-FIA.
- FISCHER, A. L., ALBUQUERQUE, L. (2011). *Delphi-RH 2010 – Edição Confirmatória: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*. São Paulo: PROGEP-FIA.

FISCHER, A. L. (2002a). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: FLEURY, M. T. L. (org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, p. 11-34.

FISCHER, R. M.(2002b). *A responsabilidade da cidadania organizacional*. In: FLEURY, M. T. L. (org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, p. 11-34,

FISHBEIN, M., & AJZEN, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

FRIJDA, N.H.; MASTEAD, A. S. R., & BEM, S. (2000). *Emotions and beliefs; how feelings influence thoughts*. Cambridge: Cambridge University Press.

FLEURY, M. T. L., & FLEURY. A. (2001). *Construindo o conceito de competências*. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p.183-196.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J., & TURATO, E. R. (2008). *Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas*. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, n. 24(1), p. 17-27, jan.

FRANÇA, B. H. (1993). *O Barnabé: consciência política do pequeno funcionário*. São Paulo: Cortez, vol. 17.

FREEDMAN, J. L.; CARLSMITH, J. M., & SEARS, D. O. (1970). *Psicologia Social*. São Paulo: Editora Cultrix.

FREITAS, I. A., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2004, dez.). *Construção e validação de escala de crenças sobre o sistema treinamento*. *Estudos de Psicologia*, v. 9, n. 3, p. 479 – 488.

FREITAS, I. A., & BRANDÃO, H. P. (2006). *Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E*. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S., & MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

GUIMARÃES, T. A. (2000, mai/jun). *A nova administração pública e a abordagem da competência*. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, p. 125 – 140.

- GUIMARÃES, T. A., BORGES-ANDRADE, J. E., MACHADO, M. S., & VARGAS, M. R. (2001). *Forecasting core competencies in an R&D Environment*. *R&D Management Review*, 31(3), 249-255.
- GUIMARÃES, T. A., & MEDEIROS, J. J. (2003). *A nova administração pública e a gestão de competências: mudanças e flexibilidade organizacional*. In: LIMA, S. M. V. (Org.). *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão*. Rio de Janeiro: FGV, p. 243-266.
- GONCZI, A. (1999). *Competency-based learning: a dubious past – an assured future?* In: BOUD, D., & GARRICK, J. (Org.). *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S.; BIDO, D. S., & SILVA, D. (2009). *O Desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de administração: um estudo usando modelagem de equações estruturais*. *Revista de Administração da USP*, n. 44, v. 3, p. 265-278.
- HOMRICH, A. L.; FARIA, G. M., & AFONSO, T. S. (2011, maio) *Sistemática de gestão do desempenho individual como instrumento de gestão para resultados: um relato do seu processo de concepção e aprimoramento*. Painel: Gestão Estratégia de Pessoas: um relato das ações do Programa de Desenvolvimento de Pessoas da Agência Nacional de Energia Elétrica. In: IV Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília.
- HUFFMAN, K.; VERNROY, M., & VERNROY, J.(2003). *Psicologia*. São Paulo: Atlas.
- ISAMBERT-JAMATI, V.(1997). O apelo à noção de competência na revista: *L.Orientation Scolaire et Professionnelle – da sua criação aos dias de hoje*. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, p. 103-133.
- KRUGER, H. (1986). *Introdução a psicologia social*. São Paulo: E.P.U.
- LAVILLE, C., & DIONNE, J. (1999). *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG.
- LARAIA, R. B. (2009). *Cultura: um conceito antropológico*. 23. ed. Rio de Janeiro: J. Zahar.
- LE BOTERF, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation.

_____. (2002, février). *De quel concept de compétence avons-nous besoin?* Soins Cadres, n° 41.

_____. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 3ª ed.

_____. (2006, jun.). *Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar*. Reflexão RH. Disponível em: <<http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>> Acesso em 06/07/2010.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G., & KNISS, C. T. (2010). *Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas*. Revista de Administração e Inovação, vol. 7, n.4.

LEWIN, K., & LEWIN, G. W. (1970). *Problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo: Cultrix..

LEWIN, K., & CARTWRIGHT, D. (1965). *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Pioneira.

LIMONGI-FRANÇA; A. C., & KANIKADAN, A. (2008). *Qualidade de Vida no Trabalho: fatores críticos de gestão e competência*. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L., & RUAS, R. (Orgs.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*.

LINES, R. (2005, March). *The structure and function of attitudes toward organizational change*. Human Resource Development Review Vol. 4, No. 1, p. 8-32.

MARTÍN-BARÓ, I. (1988). *Accion e Ideologia: Psicología Social desde Centroamérica*. San Salvador: UCA Editores.

McCLELLAND, D. C. (1973, january). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. American Psychology.

MOSCOVICI, F. (2003). *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 13a Ed.

NEIVA, E. R. (2004). *Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Distrito Federal, Brasil.

OCDL - Organisation de Coopération et de Développement Economiques. (2004, October). *Trends in human resources management*

policies in oecd countries an analysis of the results of the oecd survey on strategic human resources managemen. Human Resources Management (HRM) Working Party OECD Headquarters, Paris, 7-8.

OSBI, L. C. M. (2007). *Estratégias de Aprendizagem no Desenvolvimento de Competências Gerenciais: um estudo qualitativo.* SALVADOR. Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia.

POLLOCK, J. L., & GILLIES, A. S. (2000). *Belief revision and epistemology.* Synthese, 122, 69-92.

PEREIRA, A. L. B. (2001). *Mudança Organizacional e seus reflexos na qualidade de vida de empregados de duas empresas no ramo alimentício.* Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PETTIGREW, A. M. (1996). A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L., & FISCHER, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações.* São Paulo: Atlas, 2ª Ed.

PRAHALAD, C. K. (2001). *Reexame de competências. Inovação e mudança.* In: JÚLIO, C. A., & SALIBI NETO, J. (Orgs.). *Autores e conceitos imprescindíveis.* São Paulo: Publifolha, Coletânea HSM Management.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (1990). *The core competence of the corporation.* Harvard Business, Review, Boston, v.68, n.3, p. 79-91.

_____. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.* Rio de Janeiro: Campus, 23 ed.

PORTER, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais.* Rio de Janeiro: Campus.

RASHID, Z.A. (2004). *The Influence of organizational culture on attitudes toward organizational change.* Leadership & Organizational Development Journal, vol. 25, n. 2, p. 161 – 179.

RODRIGUES, A. (1992). *Psicologia social.* Petrópolis, RJ: Vozes, 14ª Ed.

ROKEACH, M. (1981). *Crenças, Atitudes e Valores.* Rio de Janeiro: Interciência.

RUAS, R. (2000). *A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional*. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.

RUAS, R. (2005). *Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H., & COLS. *Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman.

SCHEIN, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

SCHEIN, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

SCHERMERHORN, J. R; HUNT, J. G., & OSBORN, R. N. (1985c). *Managing organizational behavior*. New York: J. Wiley, 2nd. ed.

SENGE, P. M. (2000). *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus.

SCHIKMANN, R. (2010). *Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público*. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S., & BERGUE, S. T. *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no Setor Público*. Brasília: ENAP.

SIQUEIRA, M. M. M. (2003). *Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional*. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. spe.

SILVA, J. R. G., & VERGUERA, S. C. (2000, jan/fev.). *O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização*. *Revista de Administração Pública*: Rio de Janeiro, ano 1, n. 34, p. 79-99.

SOUZA, M. G. S. DE; VASCONCELOS, L. C., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2009, jul-dez.). *Pesquisa sobre Mudança nas Organizações: a Produção Brasileira em Micro Comportamento Organizacional*. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, p. 32 – 46.

- SOUZA, I. M. (2009). *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento*. FLORIANÓPOLIS. Tese de Doutorado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.
- STERNBERG, R. J. (2008). *Psicologia Cognitiva*. Porto Alegre: Artmed, 4ª Ed.
- STECKER, T., FORTNEY, J. C., HAMILTON, F., & AJZEN, I. (2007). *An assessment of beliefs about mental health care among veterans who served in Iraq*. *Psychiatric Services*, 58, 1358-1361.
- TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B., & CALDAS, M. P. (2002). *Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo*. In: BOOG, G. G. & BOOG, M (coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente.
- UNESCO, Instituto de Estadística. (1997). *Clasificación Internacional Normalizada de La Educación*.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. (2010). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- VAKOLA, M., & NIKOLAOU, I. (2005). *Attitudes toward organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?* *Employee Relations*, vol. 27, n. 2, p. 160 – 174.
- ZANELLI, J. C., & SILVA, N. (2008). *Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- ZARIFIAN, P. (2001). *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Editora Atlas.
- ZARIFIAN, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac.
- WAGNER, J. A., & HOLLENBECK, J. R. (2009). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2ª Ed.
- WEISS, H. M. (2002). *Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences*. *Human Resource Management Review*, 12, p. 173–194.

WOOD, J.T. (2002). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas, 3ª Ed.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1) Quais foram os motivos que levaram você a fazer o curso de Gestão por Competências? (*Objetivo: podem revelar crenças referentes à intenção de participar*).
- 2) Em sua opinião, porque você acha que a Divisão de Capacitação ofereceu esse curso de Gestão de Competências? (*Objetivo: podem revelar crenças referentes a intenção de participar*)
- 3) O que você compreende por competência? (*objetivo: identificar qual a compreensão do sujeito sobre o conceito de competências*)
- 4) O que para você é um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências? (*objetivo: identificar qual a compreensão do sujeito sobre o modelo de G. P. por Competências*)
- 5) Qual sua opinião sobre as etapas que compõe a implementação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências? (*objetivo: identificar qual a compreensão do sujeito sobre as etapas de implementação do modelo de G. P por Competências*)
- 6) O que você pensa a respeito da implementação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na “A”? (*Objetivo: identificar quais as crenças que possui em relação a implementação*)
- 7) Nesta questão é apresentado um cartão com o conceito de sentimentos. Posteriormente, são faladas ao entrevistado algumas palavras chaves (competências, gestão por competências, mudança do modelo de gestão) e ele deverá dizer que sentimentos despertam. (*Objetivo: identificar se há sentimento que são despertados, tendo em vista que a crença desperta sentimentos*)
- 8) A implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na “A” influenciará o desempenho dos Servidores da “A”? Por quê? (*Objetivo: identificar se há a percepção entre a dimensão Modelo de GPC com a variável desempenho*).
- 9) A implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na “A” influenciará as aprendizagens dos Servidores da “A”? Por quê? Nesta questão é apresentado um cartão com o conceito de aprendizagem (*Objetivo:*

identificar se há a percepção entre a dimensão Modelo de GPC com a variável aprendizagem).

- 10) A implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na “A” influenciará o processo de seleção dos Servidores da “A”? Por quê? *(Objetivo: identificar se há a percepção entre a dimensão Modelo de GPC com a variável captação de pessoas).*
- 11) A implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na “A” influenciará o planejamento estratégico da “A”? Por quê? *(Objetivo: identificar se há a percepção entre a dimensão Modelo de GPC com a variável estratégia).*
- 12) A implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na “A” influenciará a competitividade da “A” em relação ao mercado? Por quê? *(Objetivo: identificar se há a percepção entre a dimensão Modelo de GPC com a variável competitividade).*
- 13) A implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na “A” influenciará a Qualidade de Vida dos Servidores da “A”? Por quê? Nesta questão é apresentado um cartão com o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho *(Objetivo: identificar se há a percepção entre a dimensão Modelo de GPC com a QVT – valorização e desenvolvimento das pessoas no âmbito organizacional)*
- 14) Em sua opinião, quais as vantagens que a implementação da Gestão de Pessoas por Competências trará para você? *(Objetivo: identificar crenças sobre a implementação do modelo)*
- 15) Em sua opinião, quais as desvantagens que a implementação da Gestão de Pessoas por Competências trará para você? *(Objetivo: identificar crenças sobre a implementação do modelo)*
- 16) Se dependesse de você, implementaria ou não, um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na “A”? Por quê? *(Objetivo: identificar se há crenças alinhadas ou desalinhadas com a proposta da implementação do modelo)*
- 17) Caso sim, o que faria?
- 18) Em sua opinião, quais as facilidades que a administração da organização “A” irá encontrar na implantação deste modelo

de gestão? (*Objetivo: identificar crenças sobre a implementação do modelo*)

- 19) Em sua opinião, quais as dificuldades que a administração da organização A irá enfrentar na implantação deste modelo de gestão? (*Objetivo: identificar crenças sobre a implementação do modelo*)

APÊNDICE 2 – CARTÕES ENTREVISTA

SENTIMENTO

Ao ver ou lembrar-se de alguma coisa, como por exemplo, lembrar da sua infância, isso pode causar tristeza, alegria, saudade, etc., o que comumente chamamos de sentimento.

APRENDIZAGEM

São os conhecimentos e experiências aprendidos por uma pessoa ao longo de sua vida, seja no trabalho ou em qualquer outro lugar.

Como por exemplo: andar de bicicleta, usar o computador,

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Práticas que a SAPERE oferece para a melhoria das condições de vida do trabalhador.

Como por exemplo, um bom ambiente de trabalho proporcionado pela chefia, utilizar suas qualificações no trabalho, bom relacionamento com os colegas de trabalho, ter oportunidade de aprender coisas novas, ser reconhecido pelo trabalho que realiza.

ANEXOS

ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Emanuella Melina da Silva Nicolazzi, sou aluna de mestrado da UFSC e estou desenvolvendo, com a participação de meu orientador, Dr. Narbal Silva, a pesquisa: **CRENÇAS DE SERVIDORES EM RELAÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**, com o objetivo de identificar as crenças de servidores sobre a implementação de um novo modelo de gestão. A coleta de informações ocorrerá por meio de entrevistas individuais com servidores técnicos administrativos da universidade. Tais entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas, a fim de realizar uma análise qualitativa de seus conteúdos.

Garantimos que as informações fornecidas (ou material coletado) serão confidenciais e só serão utilizadas neste trabalho, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Os resultados porventura divulgados abordarão apenas os aspectos da pesquisa em questão, não tendo, portanto, caráter pessoal. Todos os participantes da pesquisa serão beneficiados, uma vez que os resultados obtidos possam propiciar uma maior compreensão a respeito do tema investigado.

Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação.

O participante tem liberdade para retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, sem qualquer prejuízo.

Caso tenha dúvida em relação ao estudo ou se você não desejar mais fazer parte da pesquisa, favor entrar em contato pelo telefone (48) 9625 9364 ou pelo email emanuellamelina@hotmail.com

Se você estiver de acordo em participar, solicitamos que assine o termo abaixo.

Eu, _____
_____, acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li acerca do estudo CRENÇAS DE SERVIDORES EM RELAÇÃO A IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas e de compensação financeira. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo.

Assinatura:

RG:

Assinaturas:

Pesquisador principal: EMANUELLA MELINA DA SILVA
NICOLAZZI – PSICÓLOGA - MESTRANDA EM PSICOLOGIA
UFSC: _____

Pesquisador responsável: NARBAL SILVA, PROFESSOR E
PESQUISADOR DO DEPTO. DE PSICOLOGIA DA UFSC:
