



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

IGOR GUEVARA LOYOLA DE SOUZA

**TENTATIVA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO
DIRETA**

Brasília – DF

2013

IGOR GUEVARA LOYOLA DE SOUZA

**TENTATIVA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO
DIRETA**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Pedro Paulo
Murce Meneses

Brasília – DF

2013

Loyola de Souza, Igor Guevara.

Tentativa de operacionalização do modelo de gestão por competências na administração direta / Igor Guevara Loyola de Souza – Brasília, 2013.

73 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2008.

Orientador: Professor Doutor Pedro Paulo Murce Meneses, Departamento de Administração.

1. Gestão por Competências. 2. Teoria Institucional. 3. Mudança Organizacional. 4. Administração Pública. 5. Gestão estratégica de recursos humanos.

TENTATIVA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Igor Guevara Loyola de Souza

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutora Tatiane Paschoal,
Professora-Examinadora

Débora Dorneles Barem
Professora-Examinadora

Brasília, 20 de fevereiro de 2013

Dedico este trabalho aos meus pais, Cristina e Giovanni, pelo apoio incondicional às minhas opções na vida. Aos meus irmãos, que estão iniciando a trajetória acadêmica na mesma instituição de ensino que eu e à minha madrinha, Alessandra (Dinda), por sempre demonstrar interesse à minha pesquisa, oferecendo o apoio que poderia dar. Dedico também à Gabriela, companheira há dois anos, pelo carinho demonstrado por mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu orientador Pedro Meneses, pelo direcionamento dado ao estudo, por construir conhecimento em parceria comigo e por estar disponível nos últimos momentos deste trabalho. Agradeço também a todos os professores que participaram e contribuíram com seus pontos de vista em alguma das validações realizadas (Francisco Coelho, Tatiane Paschoal, Janann Medeiros, Gisela Demo, Tomás Aquino, Fabiana Queiroga, Amália Perez, Rodrigo Ferreira, Elaine Rabelo, Catarina Odellius) e em especial ao Tomás Aquino e Antônio Isidro que contribuíram em todas as etapas de validação do questionário, sempre respondendo prontamente aos e-mails. Sandra Abreu foi fundamental na versão final do questionário, me acolhendo nos momentos finais do estudo. Merecem reconhecimento os profissionais que atuam nos órgãos públicos (Sandra Regina e Paulo Godoy), que contribuíram com o estudo e que enfrentam os desafios da área de recursos humanos diariamente. Por fim, agradeço a todos os participantes do grupo de estudos (GEPAP) e em especial ao Diogo Fonseca (que me apresentou a teoria institucional), Pedro Hollanda, Natália Gomes, Marizaura Reis e Raiane Aguiar, por compartilharem seus conhecimentos comigo e por estarem abertos às minhas opiniões.

RESUMO

Este estudo visou a criação de um questionário que verificasse a institucionalização do modelo de gestão por competências nos órgãos da administração direta. O estudo foi impulsionado pelo decreto 5707/06, o qual institui a gestão por competências nos órgãos do executivo federal. Pesquisas apontam que o modelo de gestão por competências não é adequado à realidade brasileira e que poucos órgãos avançaram significativamente na institucionalização do modelo. O instrumento de trabalho foi idealizado a partir dos processos de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999) e do modelo de gestão por competências de Brandão e Guimarães (2001). O instrumento passou por validação teórica e semântica. O estudo apontou diversas dificuldades no processo de validação teórica, devido, principalmente, às definições dos processos de institucionalização.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Teoria Institucional; Mudança Organizacional; Administração Pública; Gestão estratégica de recursos humanos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Gestão por Competências	23
Figura 2 – Modelo de mudança organizacional planejada (Planned Process Model)	27
Figura 3 – Modelo teórico de mudança organizacional	33
Figura 4 – Fatores inerentes à institucionalização	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de mudança	29
Quadro 2: Comparação entre mudança episódica e contínua	31
Quadro 3: Pilares das teorias institucionais	37
Quadro 4: Estágios de institucionalização e dimensões comparativas	40
Quadro 5: Definições dos processos de institucionalização	45
Quadro 6: Itens construídos na primeira validação	47
Quadro 7: Resultado da segunda validação de construto	51
Quadro 8: Resultado da terceira tentativa de validação dos itens.....	56
Quadro 9: Validação semântica dos itens do questionário.....	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema	11
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Nova Administração Pública	15
2.1.1	Gestão de Pessoas no Serviço Público Brasileiro	18
2.2	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	19
2.2.1	Gestão por Competências	22
2.3	Mudança Organizacional	24
2.3.1	Modelos e Tipos de Mudanças	27
2.4	O Novo Institucionalismo	35
2.4.1	Processos de Institucionalização	37
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	41
3.2	Procedimentos de coleta e de análise de dados e participantes do estudo	41
3.3	Caracterização do instrumento de pesquisa	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	44
4.1	Primeira validação.....	44
4.2	Segunda validação.....	47
4.3	Terceira validação.....	51
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	61
	REFERÊNCIAS	63
	Apêndice A – Questionário de análise de construto	67
	Apêndice B – Questionário de análise semântica	69
	Apêndice C – Questionário de validação dos juízes	70
	Apêndice D – Segundo questionário de validação dos juízes	72

1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos integrou novas atribuições e responsabilidades nos últimos anos, adquirindo maior importância nas organizações. Muito se deve à mudança de foco da área, que evoluiu de Departamento de Pessoal para área de Recursos Humanos, e, mais tarde, para área de Gestão de Pessoas, a qual possui caráter estratégico nas organizações (LEGGE, 2005). Esta evolução se deu com o alinhamento das políticas e práticas da área de recursos humanos com os objetivos organizacionais e com a incorporação de atividades estratégicas para as organizações, como o recrutamento e seleção de pessoal e a avaliação de desempenho.

No Brasil, a área de Recursos Humanos vem sofrendo diversas mudanças, normalmente se baseando em modelos de gestão estrangeiros (SANTOS, A; PEREIRA, R.D.; CALBINO, D.; PIMENTEL, T.D., 2010). O emprego desses modelos de gestão, técnicas e ferramentas de trabalho são adotados sem a preocupação com a funcionalidade na realidade brasileira. No setor público, o processo não é diferente e é mais agravante, pois os modelos de gestão, ferramentas e técnicas de RH foram idealizados no contexto privado. Dessa forma, as técnicas importadas de gestão de capital humano tendem a ser pouco efetivas e devem ser repensadas (SANTOS et al, 2010).

Impulsionado pela reforma gerencial de 1995, o setor público no Brasil vem sofrendo diversas mudanças na forma de gestão que trazia como foco desburocratizar os processos dos órgãos públicos, tornando-os mais flexíveis, além de promover a descentralização do poder, buscando resultados mais positivos para o país. O gerencialismo trouxe foco estratégico na gestão do país, ao colocar objetivos claros para serem alcançados (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003). Desta forma, a área de recursos humanos teve que alinhar as práticas e políticas aos objetivos organizacionais, adquirindo caráter estratégico.

O modelo de gestão por competências propõe este alinhamento das práticas de RH com os objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) e assim vem ganhando espaço no setor público brasileiro, após resultados positivos terem sido demonstrados em países como Estados Unidos, França e Holanda (OCDE, 2009),

pois possibilitou a criação de linguagem comum entre os subsistemas de gestão de pessoas, o aumento da competitividade do governo e o estímulo ao autodesenvolvimento contínuo.

Em 2006, foi elaborado o decreto 5707, o qual institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), implementada pelos órgãos da administração pública federal direta, que tem como base o sistema de gestão por competências.

O decreto 5707/06 institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, Autárquica e Fundacional, tendo como base o sistema de gestão por competências. Questiona-se a viabilidade deste modelo, o qual deve ser adotado por todos os órgãos da administração direta. Será possível a implementação do modelo de gestão por competência no setor público, nos moldes em que foi criado (voltado para o setor privado)? Os órgãos públicos trabalham com estratégia organizacional bem definida, viabilizando, assim, o modelo de gestão por competências?

1.1 Formulação do problema

Acompanhando as mudanças no setor público, em 2006 foi assinado o decreto 5.707, o qual “institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública direta, autárquica e fundacional”. O artigo 5º deste decreto coloca o Plano Anual de Capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competências como instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal possui as seguintes finalidades: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Os artigos 7º e 8º do decreto tratam do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, o qual possui como principais responsabilidades: a

disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; a orientação aos órgãos da administração pública federal na alocação de recursos para capacitar os servidores e a avaliação dos relatórios anuais dos órgãos públicos, a fim de observar se seguem a Política de Desenvolvimento de Pessoal.

A princípio, as políticas e práticas de recursos humanos, a partir deste decreto, devem estar alinhadas com a estratégia organizacional, baseada em um modelo de gestão por competências. Este modelo seria um norte para as demais práticas e políticas de RH, como a gestão da qualificação e a gestão do desempenho. Contudo, o relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, de 2009, relata que a gestão por competências na administração pública federal ainda se encontra incipiente, contemplando pouquíssimos órgãos e delimitada, ainda, no mapeamento de competências (umas das etapas iniciais do processo de gestão por competências). Esse relatório também aponta pouco conhecimento dos gestores no assunto “gestão por competências” e as implicações deste modelo na gestão dos órgãos. No final do relatório é questionada a validade do modelo de gestão por competências a todos os órgãos públicos e é levantada a necessidade de uma agenda que contemple debates sobre a gestão por competências e a identificação dos fatores que dificultam a sua implementação. Questiona-se também a adoção deste modelo no setor público, pois este surgiu sob uma lógica de competitividade de mercado e foi aplicado sem uma devida análise (APPEL; BITENCOURT, 2008; LACOMBE; CHU, 2008; SANTOS et al, 2010).

Dentro deste contexto, em qual estágio a gestão por competências estaria implementada nos órgãos do executivo federal?

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho objetiva criar um questionário que possibilite a investigação da implementação da gestão estratégica de recursos humanos em órgãos da administração direta.

1.3 Objetivos Específicos

Este trabalho possui como objetivos específicos:

- i. Realizar a análise de construto dos itens do questionário;
- ii. Realizar a análise semântica dos itens do questionário;

1.4 Justificativa

O termo “competências”, nas últimas décadas, fomentou o debate teórico e a realização de pesquisas, sobretudo por causa da emergência do modelo de gestão por competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A gestão por competências é um dos modelos atuais em destaque no campo de Gestão de Pessoas. Brandão e Guimarães (2001) defendem que existem diversas maneiras de se interpretar o termo competência. Dutra (2004) ainda afirma que existem duas principais correntes teóricas sobre competências: uma norte-americana e outra européia (mais concentrada na França). Mesmo com essa diversidade de interpretações e poucas conclusões, o decreto 5707 de 2006 institui a gestão por competências nos órgãos públicos. Este pode ser considerado um fator que dificulta a implementação da gestão por competências nos órgãos do executivo federal, já que não há um consenso sobre o que deve ser trabalhado nas organização e como deve ser trabalhado.

O presente estudo se mostra relevante no desenvolvimento dos estudos sobre gestão de pessoas no setor público - ao criar um questionário que permita identificar em que etapa a gestão por competências está institucionalizada – além de contribuir com o campo de estudos da teoria institucional, ao validar um instrumento quantitativo, possibilitando uma confirmação de como acontece o processo de institucionalização (ainda mais no contexto de gestão de pessoas, o qual utiliza a teoria institucional como base empírica dos estudos). O questionário contribuirá no avanço das pesquisas quantitativas na área de mudança organizacional e colocará em prova a teorização do institucionalismo, que divide o processo de institucionalização em três: habitualização, objetificação e sedimentação (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Para este estudo, foram levantados todos os artigos da base

nacional sobre teoria institucional. Apesar de toda a literatura disponível acerca da teoria institucional disponível em âmbito nacional (até 2011 foram levantados 116 artigos publicados), pouquíssimos estudos tinham abordagem quantitativa e nenhum se tratava da criação de instrumento que media a institucionalização de uma estrutura.

Dessa forma, espera-se que um instrumento quantitativo consiga analisar em qual etapa a gestão por competências está institucionalizada, além de alinhar as etapas do modelo de gestão por competências à teoria institucional.

Esta pesquisa terá aplicação prática se utilizado periodicamente pelo governo a fim de verificar a evolução da institucionalização da gestão por competências. Cada organização também poderá acompanhar se as práticas da gestão por competências estão sendo trabalhadas pelos seus colaboradores.

Entende-se que com um instrumento quantitativo, a aplicação, coleta e análise dos dados ocorrem de forma mais rápida e simples. Logo, o acompanhamento da institucionalização da gestão por competências nos órgãos seria viável. Em decorrência disso, o acompanhamento da efetividade do decreto 5707/06 também seria analisado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é demonstrado o caminho percorrido pela Administração Pública no Brasil e da área de recursos humanos no serviço público. Com isto espera-se entender o processo de evolução da área de recursos humanos em âmbito público.

O referencial usará referências diversas sobre a administração pública e buscará estudos que embasaram a construção do modelo de gestão por competências neste setor.

2.1 Nova Administração Pública

A Administração Pública no Brasil vem sofrendo diversas mudanças nos últimos anos, principalmente na gestão de seus órgãos. Pode-se dizer que esta necessidade de mudar a forma de gerir os órgãos públicos é influenciada pelos resultados positivos atingidos pelas organizações privadas. Dessa forma, o setor público busca, cada vez mais, aperfeiçoar a sua forma de gerenciar seus processos e oferecer soluções mais adequadas à sociedade (SANTOS et al, 2010).

A maioria dos estudos tem afirmado que o modelo burocrático, frequentemente identificado também como weberiano, não é mais adequado e que, para se alcançar eficiência, agilidade e flexibilidade na gestão pública, faz-se necessária a substituição da administração burocrática, vista como excessivamente formalista, autocentrada e ineficiente, por um novo modelo de administração, definido como gerencial (BRESSER PEREIRA, 2000).

Azevedo e Loureiro (2003) colocam que o modelo burocrático possui como princípios orientadores a profissionalização, a carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo. Resumindo, isto é o poder racional legal. Com estes princípios, as seguintes características são ressaltadas: controles administrativos a priori e controles rígidos de processos. Já o modelo gerencial é diferente do modelo burocrático pela definição clara de objetivos, pela autonomia dos administradores para atingir os objetivos, pela descentralização da tomada de decisão e diminuição

da hierarquia, além da adoção de formas mais flexíveis de gestão (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003).

No Brasil, país com uma cultura altamente patrimonialista, a reforma gerencial de 1995 foi um marco na Administração Pública, pois promoveu uma mudança em toda a forma de gestão do governo, sendo sua implementação centralizada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Esta reforma se inspira na administração das empresas privadas e visa dar condições plenas para o gestor público gerir sua organização com eficiência. O Plano Diretor da Reforma do Estado, introduzido pelo MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado), foi um documento apresentado pelo governo federal brasileiro em 1995, o qual possuía como principal objetivo a reforma da Administração Pública. Era esperado que este plano trouxesse maior autonomia às entidades públicas e eficiência na prestação dos serviços (BRESSER PEREIRA, 2000).

A reforma gerencial de 1995 detinha três dimensões de atuação: uma institucional, outra cultural, e uma terceira, de gestão (BRESSER PEREIRA, 2000). As organizações sociais, que são organizações públicas não-estatais, financiadas pelo Estado são exemplo da mudança institucional (esta priorizada pelo Mare). Este processo de transferência de serviços do Estado para o terceiro setor é chamado de “publicização”. O programa de implementação das Organizações Sociais se mostrou como um marco institucional de transição das atividades estatais para o terceiro setor, melhorando a gestão pública. Além disso, é um fato recorrente nas modernas democracias (DE PÁDUA ARAÚJO; GALVÃO DE ALBUQUERQUE, 2007). Este processo se torna importantíssimo neste contexto, onde a administração gerencial propunha maior foco na sociedade e na flexibilização dos processos organizacionais. (DE PÁDUA ARAÚJO; GALVÃO DE ALBUQUERQUE, 2007)

Não menos importante, a mudança cultural diz respeito à extinção do patrimonialismo e a implementação do gerencialismo, não sendo necessária uma burocratização extrema para sanar o problema do patrimonialismo (idéia que muitas pessoas não defendiam e não achavam que era possível). A dimensão da gestão se refere à implementação da reforma gerencial, que o foco é de colocar em prática as ações planejadas, dando maior qualidade ao serviço público, com um menor custo. Para isto, a implantação das agências autônomas, no nível das atividades exclusivas de Estado, e das organizações sociais, no setor público não-estatal, foi a tarefa

estratégica. A dificuldade da reforma estava concentrada em criar instituições que viabilizassem a adoção das estratégias direcionadas pelo plano e não na escolha das estratégias de gestão, já que estas são adaptáveis ao ambiente interno de cada organização (BRESSER PEREIRA, 2000).

Com esta forma de atuação, a reforma gerencial buscou criar novas instituições legais e organizacionais, permitindo melhores condições de se gerir o Estado, além de perceber que o gerencialismo era melhor maneira de se combater o clientelismo. Dar autonomia às instituições públicas e valorizar a tomada de decisões, com o suporte de técnicas de controle gerencial e democrático já consolidadas, se mostrava uma saída muito melhor que o controle burocrático (BRESSER PEREIRA, 2000).

Azevedo e Loureiro (2003) questionam que o Plano Diretor da Reforma do Estado não rompe com todos os princípios do modelo burocrático, ao considerar que algumas características do modelo burocrático são princípios válidos na administração gerencial, como o profissionalismo e a impessoalidade. É incorreto afirmar que um modelo definido por profissionalização, carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, que possui um controle dos processos seja ineficiente, autocentrado e auto-referido, além de não ser capaz de se voltar para o interesse público.

Para que os resultados da reforma se tornassem concretos, era necessário mudar o perfil da força de trabalho na administração pública federal, a qual, em 1995, possuía menos de 40% dos servidores com nível superior (PACHECO, 2002). O núcleo estratégico do Estado, responsável pela formulação de políticas públicas nacionais e pelas funções de regulação, foi fortalecido e, no Plano Diretor, possuía como atribuição:

“Modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do setor público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho (MARE, 1995)”.

Pacheco (2002) afirma que a reforma administrativa possuía dois objetivos: sair de uma administração burocrática para a gerencial e contribuir para o ajuste fiscal. O primeiro objetivo foi atingido com sucesso, pois a cultura burocrática se mostrava em franca decadência e a cultura gerencial, em alta. O segundo objetivo não teve sucesso, pois o Estado impedia demissões em massa de servidores, o que geraria enormes custos.

Neste cenário, a administração de recursos humanos no serviço público brasileiro ganhou força para assumir um papel mais estratégico, o qual estava sendo priorizado nas ações do núcleo estratégico do Estado. Logo, com a mudança de foco na gestão pública, partindo para um modelo gerencial, as políticas de recursos humanos tenderiam a seguir o mesmo caminho, absorvendo práticas de empresas privadas, que em meados dos anos 1970 e 1980 começa a atribuir o caráter estratégico aos recursos humanos (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

2.1.1 Gestão de Pessoas no Serviço Público Brasileiro

Diversas práticas da iniciativa privada são testadas, adaptadas e, quando possível, implementadas pelos órgãos públicos. A área de Recursos Humanos não foge a esta situação. Esta evoluiu de departamento de pessoal, para Recursos Humanos e, depois, para Gestão de Pessoas, a qual se diferencia dos outros estágios por adquirir caráter estratégico dentro das organizações (LEGGÉ, 2005).

A gestão de pessoas possui um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação e a qualificação das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação (AMARAL, 2006). A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, criada pelo decreto 5.707/06, considera que a gestão de pessoas deve ser promovida pela gestão por competências. Esta política obriga o fortalecimento do desenvolvimento das pessoas nos órgãos públicos.

O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é formado pelos secretários da Secretaria de Recursos Humanos, Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo presidente da Escola

Nacional de Administração Pública (ENAP). Este comitê possui a responsabilidade de apoiar as ações de capacitação e iniciativas de capacitação no setor público.

A Escola Nacional de Administração Pública, desde 2003, tem a incumbência de desenvolver as competências de dirigentes e equipes de servidores, dotando o Estado brasileiro de técnicos capazes de assumir posições de alta responsabilidade. Percebe-se, então, que o papel da ENAP é estratégico, pois a principal consequência do modelo de gestão por competências é o aumento da responsabilidade dos dirigentes (AMARAL, 2006). Como no caso da área de recursos humanos, com gerentes que são responsáveis por determinar um plano anual de capacitação, por exemplo.

2.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

As abordagens estratégicas de recursos humanos, impulsionadas pelas escolas de Michigan e Havard, propõe um alinhamento entre as políticas e práticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais, ou seja, desta forma, haveria uma gestão estratégica dos recursos humanos – que de alguma forma é influenciada pelo ambiente interno e externo, por meio de *stakeholders* (FISCHER, 2002). Lacombe e Chu (2008) apontam que estes estudos de modelo estratégico de RH – que tem origem nos Estados Unidos – tem a grande possibilidade de não ser aplicável em países com contextos diferentes do norte americano, onde há pouca interferência do Estado e grande autonomia empresarial. Além disso, o planejamento estratégico de uma organização pode ser emergente e multidimensional, não seguindo, idealmente, um processo ordenado e estruturado.

Desta forma, este estudo adotou a teoria institucional para embasar a construção do questionário de pesquisa.

Nas pesquisas sobre Gestão de Pessoas, quatro abordagens têm sido predominantemente abordadas: a abordagem estratégica, a teoria dos recursos da firma, a abordagem comportamental e a sistêmica (WRIGHT; MCMANHAN, 1992). Estas abordagens são complementares, apesar do enfoque ser diferenciado. Fischer (2002) não trata de abordagens, e sim, de modelos de gestão que se diferem de acordo com o contexto histórico e setorial. No âmbito da gestão de pessoas, quatro

categorias correspondem a períodos e conceitos articuladores distintos. São elas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva.

A abordagem estratégica trata que as pessoas são recursos estratégicos da organização para a obtenção de vantagem competitiva. A contratação de pessoal com alta capacidade criativa para perceber necessidades no mercado e transformar o seu trabalho em produtos e serviços que respondam às necessidades dos clientes (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993). Nesta abordagem, a área de Recursos Humanos possui uma peculiaridade em relação às demais áreas da organização: esta não aborda apenas da estratégia da empresa quanto ao envolvimento dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais, como também trata da estratégia para o atendimento das próprias necessidades.

A abordagem estratégica surgiu em meados das décadas de 1970 e 1980, e neste período a estratégia foi incorporada aos sistemas de gestão de recursos humanos. Estudiosos da universidade de Michigan foram os pioneiros nestes estudos (FISCHER, 2002). A visão destes pesquisadores era de que a gestão de recursos humanos buscava um alinhamento das políticas de RH com fatores ambientais. Para que isso ocorresse, os planos estratégicos dos processos de gestão de pessoas seriam derivados dos objetivos organizacionais. Esta perspectiva, apesar de introduzir o caráter estratégico à gestão de pessoas, assume o pressuposto de que o papel da área de recursos humanos nas organizações é de se adaptar à estratégia de negócio, não assumindo o papel de intervir na estratégia organizacional (FISCHER, 2002).

A Havard Bussiness School desenvolveu uma nova perspectiva para a gestão estratégica de pessoas, em meados dos anos 1980. Na abordagem de Havard a necessidade de um modelo estratégico de gestão de pessoas corresponder a fatores internos e externos é explicitado. As políticas de recursos humanos seriam afetadas, de um lado, por pressões situacionais da organização e, por outro, por interesses de *stakeholders* (sindicatos, comunidade, governo, acionistas, gerentes e grupos de empregados). A gestão de pessoas se consolidaria na conciliação dos interesses dos envolvidos, alinhando-se com a estratégia da organização (FISCHER, 2002).

Wright e McManhan (1992) diferenciam a gestão estratégica de pessoas da gestão tradicional de pessoas por dois aspectos: a integração vertical e a integração horizontal. A integração vertical consiste no alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Nesta visão, as práticas de gestão de pessoas podem ser bem sucedidas, mas apenas geram valor se estiverem alinhadas aos objetivos estratégicos. Já a integração horizontal trabalha com a coordenação das diversas atividades (ou funções) de gestão de pessoas, como avaliação de desempenho, remuneração, treinamento, entre outras. Estas ferramentas de gestão de pessoas buscam uma integração com a estratégia, mas, ao serem idealizadas separadamente, não permitirão uma integração completa, como proposto pelo modelo estratégico. Estas práticas tornam-se, então, inconsistentes e sem uma efetivação a longo prazo. Isto pode gerar um *gap* de credibilidade (LEGGE, 2005), a partir do momento que a área de recursos humanos gera uma expectativa maior do que entrega como resultado.

Almeida et al (1993), por meio de dois fatores, justificam a administração de recursos humanos no nível estratégico: importância e tempo. Algo pode ser considerado estratégico para as organizações a partir do momento, que por um longo período de tempo, traga maior influência nas decisões tomadas. Os resultados, por exemplo, de um treinamento que um colaborador realiza, são observados em longo prazo, o que justifica uma abordagem estratégica dos recursos humanos nas organizações. Com o vínculo humano afetando diretamente os resultados da organização, surge o modelo de Gestão por Competências, alinhando recursos humanos à estratégia organizacional em busca do aumento da vantagem competitiva das organizações, que vivenciam um aumento da concorrência (FISCHER, 2002).

Dentro destas perspectivas, o modelo de gestão por competências ganha espaço na gestão estratégica, pois este é caracterizado por ter a capacidade de alinhar as atividades de recursos humanos horizontalmente e verticalmente (OCDE, 2009). A gestão por competências é um modelo gerencial que se difere dos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações. O foco da gestão por competências é o desenvolvimento dos colaboradores da organização para que estes consigam atingir os objetivos organizacionais. Para isso, é necessário que a organização identifique os *gaps* (ou lacunas) nas competências de seus profissionais, alcançando, assim, os objetivos estratégicos. Percebe-se, então, que o foco da

gestão por competências é interno, ou seja, este modelo, de forma geral, pressupõe que os ativos da empresa geram diferencial competitivo no mercado.

2.2.1 Gestão por Competências

A partir de 1990, o modelo de gestão por competências começou a ser mais estudado e a sua aplicabilidade se tornou mais efetiva nas organizações. No contexto da acirrada concorrência entre as empresas, estas buscam utilizar seus insumos, tanto pessoais quanto materiais, de maneira mais racional, a fim de se obter resultados melhores (APPEL; BITENCOURT, 2008).

Este modelo pode ser compreendido como uma derivação da *Resource Based Management Theory*, ou Visão Baseada em Recursos – VBR – como é conhecida. O pressuposto básico é que a dominação de recursos escassos e raros no mercado são fontes de diferencial competitivo, por serem de difícil aquisição e difíceis de serem imitados (DUTRA, 2004). Nesta corrente, a gestão de recursos humanos é responsável pelo desenvolvimento de habilidades, contribuindo para a vantagem competitiva da organização. Dessa forma o RH assume um papel de gerar conhecimento em um complexo de relações sociais, ou seja, um papel de gerar competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Brandão e Guimarães (2001) propõem um modelo de gestão por competências que abarca desde a formulação da estratégia organizacional até a recompensa e reconhecimento do trabalho dos colaboradores (Figura 1).

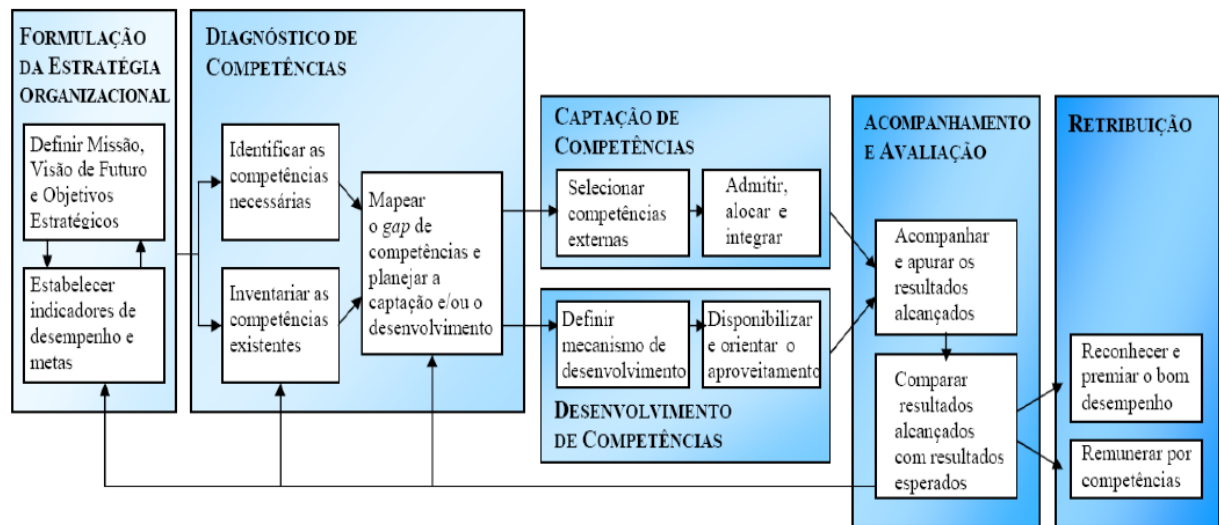


Figura 1 – Modelo de Gestão por Competências
Fonte: Brandão (2005, p. 181).

Os autores colocam que o processo de gestão por competências é contínuo, que se inicia com a formulação da estratégia organizacional, definindo missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Destes objetivos são criados os indicadores de desempenho. A segunda etapa do processo consiste no diagnóstico das competências, que visa mapear as competências existentes na organização e identificar as competências que são necessárias. A diferença entre as competências necessárias e as existentes chama-se *gap* ou lacuna de competências. Após a identificação do *gap*, inicia-se a etapa de captação e desenvolvimento de competências. É nesta etapa que a organização pode reduzir o seu *gap* de competências contratando pessoas ou realizando parcerias estratégicas. Além disso, a organização busca desenvolver as suas competências atuais, pois estas podem se tornar obsoletas rapidamente. Na etapa de acompanhamento e avaliação são mensurados os resultados dos planos operacionais e são corrigidos os desvios. Por fim, há a etapa de retribuição, em que a empresa reconhece e remunera os colaboradores pelo seu desempenho.

Dutra (2001) cita que as organizações baseadas em competências devem possuir um detalhamento de como as políticas de RH colaboram com os objetivos estratégicos da organização. Este modelo ainda é subsídio para as práticas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, dimensionamento da força de trabalho, a gestão do desempenho e o planejamento de carreiras (OCDE, 2009). Estas práticas de gestão de pessoas são internas à

qualquer organização, contudo, Lacombe e Chu (2008) demonstram, em um estudo sobre a formulação de políticas e práticas de gestão de pessoas, que fatores externos à empresa colaboram com a implantação do modelo de gestão.

“O que se observou, no entanto, é que a necessidade de adaptação à legislação e à cultura local pode modificar significativamente a implantação do modelo de gestão, especialmente no que diz respeito à operacionalização das políticas” (LACOMBE; CHU, 2008, p.29)

A adoção ou não de uma nova estrutura dentro da organização, como a gestão por competências, é influenciada por diversos fatores. Faz-se necessário entender os fatores que influenciam a adoção de novas estruturas organizacionais e o que impulsiona o processo de mudança organizacional. Como Lacombe e Chu (2008) colocam, a teoria institucional tem relevância na explicação da implementação de políticas e práticas de recursos humanos. Vários autores começaram a trabalhar as ligações existentes entre a teoria institucional e a mudança organizacional (AMIS; SLACKS; HININGS, 2002). Nos capítulos subsequentes, busca-se elucidar o que é uma mudança organizacional e porque a teoria institucional é importante no estudo das mudanças que ocorrem diariamente nas organizações.

2.3 Mudança Organizacional

Há uma grande dificuldade em se definir mudança organizacional, sendo esse um construto muito problemático, assim como outros da psicologia organizacional, sendo muito difícil definir seus limites (NEIVA, 2004). Apesar da dificuldade em se definir mudança organizacional, esta temática não é novidade (LIMA; BRESSAN, 2003). A novidade é o ritmo e a força que o ambiente vem impondo sobre as organizações é um fenômeno recente (MAURO, 2008).

Barnett e Carroll (1995) colocam que a mudança organizacional pode ser descrita como processo e como conteúdo. Como processo se refere a como a mudança ocorre. Como conteúdo é descrito o que mudou na organização. Para a maioria das análises, os aspectos da mudança na organização são observados a partir da

comparação do antes e depois da mudança, ou seja, a mudança em dois períodos de tempo distintos. Isto remete a uma análise de conteúdo. Quando o foco da análise da mudança é no processo, variáveis como a velocidade, sequência de atividades, o sistema de comunicação, resistência e processo decisório serão estudadas. As considerações de processo podem ser independentes da de conteúdo, ou podem ser interativas. Normalmente estas duas dimensões devem ser analisadas em conjunto, apesar das teorias de mudança tenderem a uma dimensão apenas (BARNETT; CARROLL, 1995). Já Weick e Quinn (1999) afirmam que a mudança varia de acordo com o nível de análise. No nível mais geral, mudança é um fenômeno do tempo. É a forma como as pessoas falam de um evento, em que “algo” parece se transformar em “alguma coisa” diferente, onde essa “alguma coisa” é vista como um resultado ou um produto. Na perspectiva de desenvolvimento organizacional, mudança é um conjunto de teorias comportamentais, valores, estratégias e técnicas no planejamento de mudança organizacional com o propósito de melhorar o desempenho individual e a performance organizacional.

Para Amis, Slack e Hinnigs (2002), mudança organizacional é uma série de alterações que envolvem a mudança de um arquétipo organizacional. Greenwood e Hinings (1998) definem arquétipo como um conjunto de ideias, crenças e valores que moldam concepções de como a organização deveria ser, como deveria fazer e como ela deveria ser vista, combinada com estruturas e processos que servem para implementar e reforçar essas ideias. Por fim, Neiva (2004) define mudança organizacional como:

“Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo, decorrentes de fatores internos e/ou externos a organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência”

De forma sucinta, dentre diversas definições de mudança organizacional, as principais dimensões consideradas são: a) objeto da mudança (organização como um todo ou apenas subsistemas); b) continuidade e descontinuidade no tempo; c) intensidade da mudança (intensa ou gradual); d) tempo da resposta a eventos externos (antecipação ou reação); e) velocidade da mudança; f) intencionalidade *versus* emergência da mudança; g) atores que possuem papel fundamental na

mudança; h) papel do agente da mudança; e i) prazo em que ocorre a mudança (NEIVA, 2004; LIMA; BRESSAN, 2003; MAURO, 2008). Estas dimensões não precisam ser dicotômicas (NEIVA, 2004) e correspondem às dimensões que Barnett e Carroll (1995) citaram – processo e conteúdo.

Estas definições e dimensões de mudança organizacional, apontadas anteriormente, são oriundas da forma como os pesquisadores entendem as organizações e as respostas que dão ao ambiente. Barnett e Carroll (1995) colocaram que as teorias e pesquisas nas organizações foram separadas, superficialmente, em dois grandes campos teóricos, que variam em quão flexível uma organização formal é. O primeiro campo assume que o mecanismo de mudança organizacional ocorre principalmente por meio de respostas adaptativas das organizações. Estas respostas ocorrem frente a mudanças econômicas, tecnológicas, sociológicas, entre outras. Neste campo se encontram a teoria da contingência, a teoria da dependência de recursos, a teoria institucional e a transação de custos econômicos. O segundo campo teórico leva em consideração que as organizações não conseguem mudar facilmente e rapidamente. As organizações somente mudam quando grandes riscos estão envolvidos. Este campo considera o mecanismo de seleção da mudança organizacional. As teorias que se encontram neste campo são a ecologia organizacional e a economia evolucionária.

Van de Ven e Poole (1995), citados por Weick e Quinn (1999), colocam quatro teorias básicas de mudança, cada uma caracterizada por uma sequência de eventos diferenciada e mecanismos geradores: as teorias de ciclo de vida, as teorias teleológicas, a teoria dialética e a teoria evolucionária. As teorias de ciclo de vida tem uma sequência de início, crescimento, colheita, término e início e o mecanismo gerador pode ser um programa ou novos regulamentos. As teorias teleológicas possuem uma sequência de eventos que corresponde a estabelecimento de objetivos, implantação desses objetivos, insatisfação, pesquisa e estabelecimento de objetivos. A construção social é o seu mecanismo gerador. Tese e antítese, conflitos, síntese e tese e antítese é a sequência da teoria dialética, que tem como mecanismo motivador a confrontação e o conflito. Por fim, a teoria evolucionária apresenta uma sequência de variação, seleção, retenção e variação, tendo como mecanismo motivador a seleção competitiva e a escassez de recursos.

Conclui-se que a proposição de Barnett e Carroll (1995) e Van de Ven e Poole (1995) coincidem, ao se tratar dos blocos de teorias evolutivas e teleológicas. Teorias teleológicas tem seu fundamento na doutrina teleológica, que propõe que o propósito ou as metas são o impulsionador das mudanças organizacionais, reconhecendo que existem limitações nas ações dos atores e restrições variadas no ambiente. Teoria da contingência estrutural, dependência de recursos e teoria institucional fazem parte deste bloco (MAURO, 2008).

Além disso, as teorias evolutivas de Van de Ven e Poole (1995), que sugerem a seleção natural, enquadram as teorias da economia evolucionária e ecologia das populações, propostas por Barnett e Carroll (MAURO, 2008).

Permeando estas teorias, diversos modelos de mudança organizacional foram criados, muitos deles tipificando mudança. A próxima seção aborda alguns destes modelos e tipos de mudança.

2.3.1 Modelos e Tipos de Mudanças

Porras e Silvers (1991) propuseram um modelo de mudança organizacional planejada, o qual dividia esta mudança em desenvolvimento organizacional e transformação organizacional (uma espécie de segunda geração do desenvolvimento organizacional).

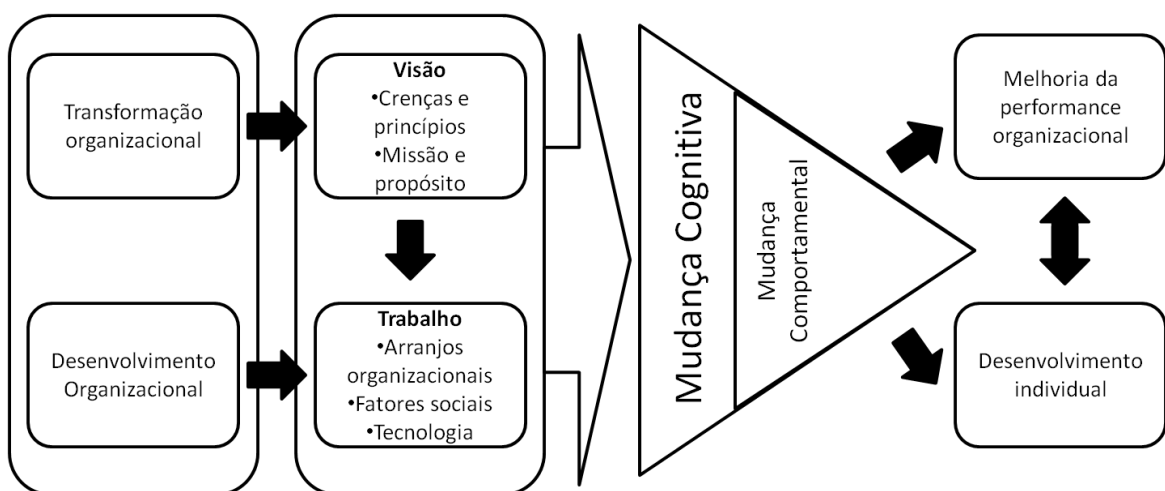


Figura 2 – Modelo de mudança organizacional planejada (Planned Process Model) adaptado
Fonte: baseado em Porras e Silvers (1991)

Para Porras e Silvers (1991), desenvolvimento organizacional é definido como um conjunto de teorias comportamentais, valores, estratégias e técnicas direcionadas à mudança planejada do ambiente de trabalho, com a intenção de gerar mudança cognitiva em cada indivíduo da organização, conduzindo-os à mudança comportamental e depois criar uma melhor adaptação das capacidades da organização com as demandas do ambiente ou promover uma mudança no paradigma da organização que a ajude a se adaptar melhor em ambientes previstos/futuros. O desenvolvimento organizacional se concentra na mudança do ambiente de trabalho para melhor se adaptar no ambiente em que a organização está submetida e também melhorar a adaptação aos ambientes esperados. Neste caso, a mudança cognitiva e comportamental dos colaboradores não é radical, mas suficiente para que a mudança ocorra.

Transformação organizacional é definida como um conjunto de teorias comportamentais, valores, estratégias e técnicas direcionadas para a mudança planejada da visão organizacional e do ambiente de trabalho, com a intenção de gerar mudança cognitiva em cada indivíduo da organização, conduzindo-os à mudança comportamental e depois promover uma mudança no paradigma da organização que a ajude a se adaptar ou criar ambientes futuros desejáveis. A transformação organizacional é primeiramente direcionada à criação de uma nova visão para a organização, gerando mudança cognitiva concomitantemente com mudança comportamental radical em seus membros (PORRAS; SILVERS, 1991).

Neste modelo é possível identificar dois tipos de saídas. A primeira é a performance organizacional, identificada em fatores como produtividade, rentabilidade, eficiência, efetividade, qualidade, entre outros. A segunda é o desenvolvimento individual, em que os colaboradores aumentam seu repertório de comportamentos, melhoram suas habilidades e mudam ou melhoram sua visão de mundo (PORRAS; SILVERS, 1991).

Além de estudos que tratavam de modelos de mudança, como o de Porras e Silvers (1991), diversos autores começaram a estudar os tipos de mudança que ocorriam nas organizações. Weick e Quinn (1999) abordam dois tipos específicos de mudança em seus estudos: a episódica e a contínua. Estes tipos de mudança foram utilizados por diversos autores, o que mostra uma convergência nos estudos de mudança organizacional (LIMA; BRESSAN, 2003), como simplificado no Quadro 1.

Referência	Tipos de Mudança	
	Incremental/Organizacional	Transformacional/Institucional
Silva (1999)	Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick e Quinn (1999)	Contínua	Episódica
	Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que acontecem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	Primeira ordem	Segunda ordem
	Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler et al (1994)	Incremental / Contínua	Descontínua
	Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizado dentro do contexto atual da empresa.	Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras e Robertson (1992)	Primeira ordem	Segunda ordem
	É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	É uma mudança, multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.

Quadro 1: Tipos de mudança

Fonte: adaptado de Lima e Bressan, 2003

A mudança episódica não possui uma frequência, não é contínua e é intencional. Esta costuma acontecer em períodos de divergência, em que as organizações estão saindo das suas condições de equilíbrio. A mudança contínua ocorre em organizações organizadas e emergentes, pois a mudança é envolvente, constante e cumulativa. A mudança é encarada como uma prática social, impulsionada por instabilidades na organização e pequenas contingências diárias. O Quadro 2 detalha e compara com mais profundidade estes dois tipos de mudanças (WEICK; QUINN, 1999).

	Mudança episódica	Mudança contínua
Metáfora organizacional	Organizações são inerciais e mudam sem frequência definida, sem continuidade e intencionalmente.	Organizações são emergentes e as mudanças são consistentes, envolventes e cumulativas.
Analytic framework	Mudança é uma interrupção ocasional ou divergência do equilíbrio. Tende a ser dramáticas e difíceis de conduzir. A mudança é vista como uma falha da organização em se adaptar sua estrutura ao ambiente que muda constantemente. Perspectiva: macro, distante e global. Ênfase: adaptação em curto espaço de tempo. Conceitos chaves: inércia, reposição e substituição, descontinuidade, revolução, gatilho.	Mudança é uma série de modificações - sem fim – em processos de trabalho e práticas sociais. É impulsionada pela instabilidade organizacional e reações às contingências diárias. Inúmeras pequenas mudanças se acumulam e ampliam. Perspectiva: micro, próxima e local. Ênfase: adaptação de longo prazo. Conceitos chaves: interações recorrentes, repertórios de respostas, improvisação, aprendizado, troca de responsabilidades.
Ideal organization	Uma organização ideal suporta uma adaptação contínua.	Uma organização ideal suporta uma adaptação contínua.
Intervenção teórica	A mudança necessária é criada intencionalmente. Mudança é Lewiniana: inercial, linear, progressiva, motivada por desequilíbrio, requer intervenção externa e busca atingir um objetivo específico.	Mudança é um redirecionamento do que já está fora do padrão. Mudança é “Confucian”: cíclica, processual, sem fim e busca equilíbrio.

Papel do agente de mudança	Foco na inércia e procura por pontos centrais de poder. Reinterpreta esquemas, constrói coordenação e comprometimento. Reconhecimento. Demonstra como a mudança pode ocorrer. Gera improvisação e aprendizado.
-----------------------------------	--

Quadro 2: Comparação entre mudança episódica e contínua
 Fonte: adaptado de Weick e Quinn (1999)

Contudo, diferentemente do modelo de Porras e Silvers (1991), as decisões tomadas nas organizações que impulsionam mudanças não são, necessariamente, baseadas em aumento da performance e podem ter como origem eventos externos à organização. Estas podem ser decisões pessoais ou políticas (AMIS; SLACK; HININGS, 2002).

Amis, Slack e Hinings (2002) abordam o conceito de mudança radical, sendo que esta é entendida como uma migração de um arquétipo para outro. Esta mudança pode envolver novos valores na organização, uma série de novos produtos ou serviços ou mudanças na estrutura e nos sistemas da organização. A mudança radical se difere das outras que acontecem na organização, pois estas possuem o foco na melhoria do funcionamento interno da instituição, realizando ajustes na estratégia, na estrutura ou nos recursos humanos e são, relativamente, menores.

A maioria das mudanças radicais é impulsionada por eventos externos, porém, as pressões externas que impulsionam mudanças são altamente dependentes da forma como os decisores organizacionais as interpretam. Se os decisores acharem que as pressões externas exercidas na organização vão de acordo com os valores da mesma, a mudança ocorrerá com maior facilidade. Se estes não acreditarem que a mudança vai de acordo com os valores da organização, esta ocorrerá dependendo da força das pressões externas. Além da figura dos decisores organizacionais ser importante, a forma como os membros da organização veem a mudança pode torná-la viável ou inviável (AMIS; SLACK; HININGS, 2002; BARNETT; CARROLL, 1995; OLIVER, 1991).

Observa-se que o efeito dos valores no processo de mudança pode ser previsto, pois mesmo sendo necessário um impulso externo para a mudança radical começar, a maneira como isto irá afetar o ambiente organizacional dependerá dos esquemas interpretativos da organização (AMIS; SLACK; HININGS, 2002). E estes esquemas

interpretativos possuem como produtos padrões arquetípicos (AMIS; SLACK; HININGS, 2002).

A resistência para a mudança normalmente é consequência do investimento em pessoal que a organização realiza. Custos irrecuperáveis no desenvolvimento dos colaboradores são inevitáveis no desenvolvimento da organização, que, com o tempo, alcança um estado de estabilidade, pois os comportamentos se estabilizam. (AMIS; SLACK; HININGS, 2002). Isto gera resistência para quase toda mudança proposta. Neste caso, se a mudança tiver que ocorrer, o mecanismo pelo qual as pressões serão exercidas torna-se coercitivo (DIMAGGIO; POWELL, 1983; AMIS; SLACK; HININGS, 2002).

DiMaggio e Powell (1983) citam que as pressões coercitivas aparecem, normalmente, na forma de regras ou leis. Elas se caracterizam por impulsionar a mudança organizacional, independentemente de resistência dos membros ou decisores da organização. As pressões coercitivas, desta forma, desempenham um papel vital em programas de transformação radical, em que há grande oposição da organização (ou do campo organizacional), o que se diferencia da visão de estudiosos que sugerem que a adaptação inicial será amplamente impulsionada por limitações técnicas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; TOLBERT; ZUCKER, 1983).

A gestão por competências no serviço público brasileiro será considerada neste estudo como uma mudança radical. Primeiramente, esta foi instituída por força de decreto. Segundo, estudos e relatórios demonstram que a gestão por competências ainda está começando a ser trabalhada em alguns órgãos, e em outros nem foi iniciada a sua implementação (OCDE, 2009; APPEL: BITENCOURT, 2008; FONSECA, 2011).

Greenwood e Hinings (1996) propõem um modelo teórico de mudança organizacional que sugere a ocorrência de mudança radical a partir da combinação de variáveis exógenas – que correspondem ao contexto institucional e mercadológico – e variáveis endógenas – internas à organização. Os autores interpretam que a estrutura organizacional e seus sistemas são resultados de valores compartilhados, ideias e crenças e que a mudança radical é uma quebra nesta orientação da organização. A Figura 1 demonstra a representação gráfica deste modelo.

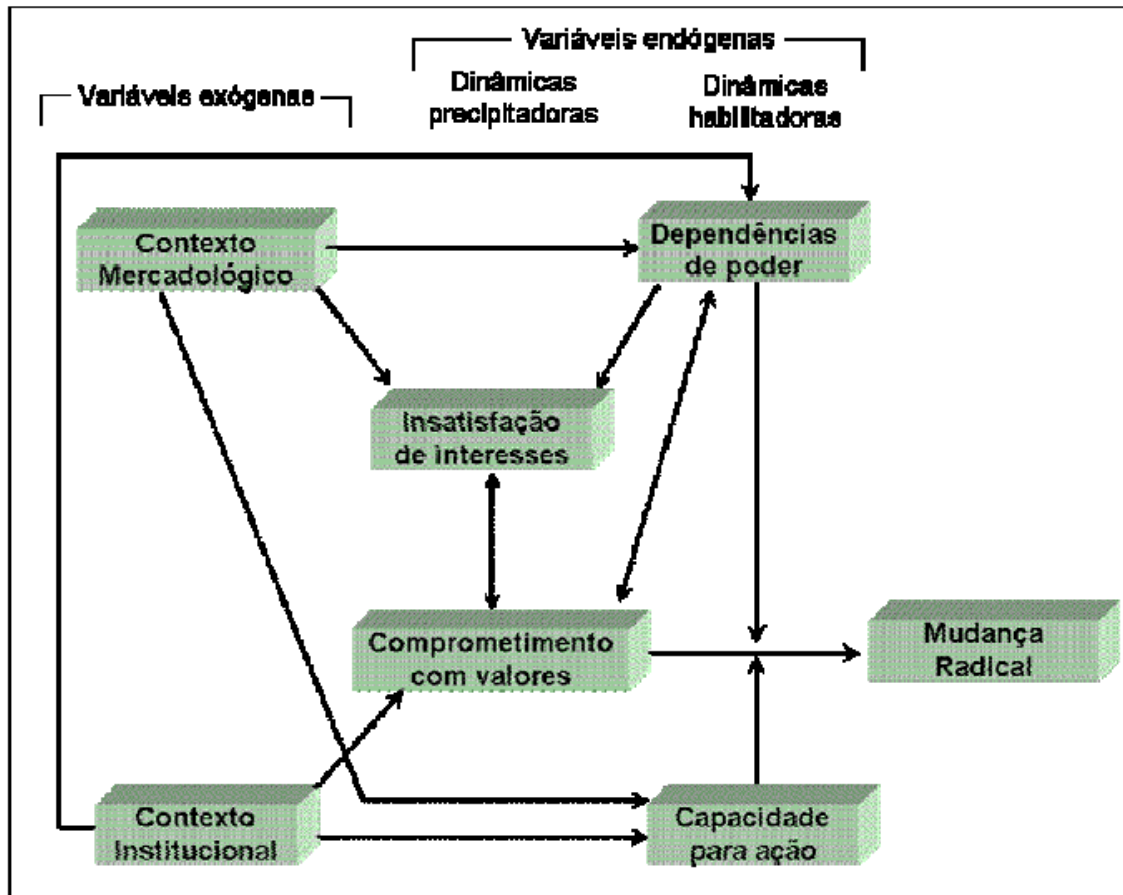


Figura 3 – Modelo teórico de mudança organizacional
 Fonte: Greenwood e Hinings (1996)

Apesar dos autores não definirem claramente as variáveis do modelo, estas podem ser observadas dentro dos estudos da teoria institucional (MAURO, 2008). As variáveis exógenas correspondem à legitimidade, acoplamento setorial, rotinas e esquemas. Mauro (2008) define contexto mercadológico e contexto institucional como:

“Contexto mercadológico é o espaço de competição econômica onde ocorrem as trocas de bens e serviços e cuja organização é recompensada pela efetividade e controle eficiente de seus sistemas de produção. Contexto institucional se refere ao espaço de construção e difusão de ideias, crenças, normas, valores, regras e requerimentos que constituem os moldes para organizar e condicionam a legitimidade da organização (MAURO, 2008, pg. 58)”.

Greenwood e Hinings (1996) definiram cada uma das variáveis endógenas, que foram divididas em dinâmicas precipitadoras e dinâmicas habilitadoras. As dinâmicas precipitadoras são expressas pelas variáveis “insatisfação de interesses” e “comprometimento com valores”. Insatisfação de interesses diz respeito ao

posicionamento contrário de grupos da organização, que normalmente não ficam neutros e indiferentes aos outros grupos. Cada um desses grupos possui uma forma de entender a organização e como esta deve agir, portanto, estes buscam alocar recursos escassos e valiosos para as ações que julgam mais adequadas. A insatisfação de interesses surge do posicionamento contrário destes grupos acerca das medidas tomadas pela organização. O comprometimento com valores é o que incita a mudança radical, pois os grupos percebem que algum molde organizacional atual coloca a organização em posição de desvantagem, e este molde pode ser substituído por outro. Estas variáveis são definidas como:

“Insatisfação de interesses é a avaliação negativa da alocação de recursos pela organização, tidos como escassos ou valiosos pelos grupos organizacionais. Comprometimento com valores é o apoio dos grupos organizacionais aos moldes institucionais preponderantes em uso pela organização (GREENWOOD; HININGS, 1996, pg.1035)”.

As dinâmicas habilitadoras são representadas pelas variáveis “dependências de poder” e “capacidade para ação”. A primeira variável diz respeito ao potencial que cada grupo organizacional possui de influenciar ou rejeitar a mudança. A segunda diz respeito ao processo de migração de um molde arquetipo para outro. Estas variáveis foram definidas como:

“Dependências de poder é capacidade de indivíduos e grupos de interferir nas decisões de nível estratégico da organização por meio de controle de recursos. Capacidade para ação é a disponibilidade de recursos dentro da organização e habilidade de mobilização destes para o processo de transição de um molde institucional para outro (GREENWOOD; HININGS, 1996, pg.1037-1039)”.

Mauro (2008) ressalta que as variáveis exógenas do modelo representam temas estudados pelo novo institucionalismo, e que as variáveis endógenas se referem a questões analisadas pelo velho institucionalismo. Esta afirmação vem ao encontro ao reconhecimento que Greenwood e Hinings (1996) deram ao institucionalismo, ao afirmarem que este oferece *insights* que contribuem para um melhor entendimento da mudança organizacional.

Na implementação de políticas e práticas de recursos humanos, devem ser levados em consideração as forças do mercado e os ambientes social, cultural e legal. Neste contexto, a teoria institucional se torna relevante para explicar a implementação destas políticas e práticas de gestão de pessoas (LACOMBE; CHU, 2008), pois os autores institucionalistas privilegiam a premissa de que as organizações sofrem pressões e incorporam práticas que são adequadas aos seus ambientes, ao invés dos processos racionais de escolha e perspectivas baseadas em eficiência – como é o caso do processo de planejamento estratégico (MEYER; ROWAN, 1977). A próxima seção abordará o novo institucionalismo a fim de fornecer uma visão completa do processo de mudança organizacional.

2.4 O Novo Institucionalismo

De forma geral, estudos sobre estratégia organizacional, os quais são abundantes na administração, propõem que se devem adotar práticas organizacionais visando uma melhoria na performance do processo. A abordagem institucional, por sua vez, busca explicar que, na maioria das vezes, as tomadas de decisões das organizações não podem ser consideradas racionais, muito menos serem consideradas as melhores decisões possíveis, por vários motivos, como a limitação à informação (DIMAGGIO; POWELL, 1991). As organizações são forçadas a incorporar práticas e procedimentos definidos e reforçados pelo contexto em que estão como mais apropriados e convenientes. Aquelas que adotam tais práticas e procedimentos aumentam a legitimidade frente ao ambiente que está inserida e, conseqüentemente, aumenta a sua perspectiva de sobrevivência, independente da eficácia das práticas e procedimentos (MEYER; ROWAN, 1977).

As decisões tomadas pela organização, dentro do processo de inovação, chegam a um limiar em que a legitimidade supera a performance, fazendo, assim, que decisões “piores” sejam adotadas (MEYER; ROWAN, 1977). O processo de isomorfismo justifica esta posição colocada pela teoria institucional. DiMaggio e Powell (1991) colocam três tipos de isomorfismo: o coercivo, o mimético e o normativo.

O isomorfismo coercivo é resultado de influência política. Esta influência política podem ser pressões internas ou externas exercidas na organização por outras organizações das quais elas são dependentes e na qual a sociedade possui certa expectativa na forma como estas organizações funcionam (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

O isomorfismo mimético é a cópia de procedimentos de outras organizações, ao se julgar que aquele procedimento é melhor para a organização que o está copiando. Este procedimento é vastamente conhecido como *benchmarking*. Normalmente, organizações que possuem objetivos ambíguos, ou que estão em ambientes de incerteza no mercado, tendem a adotar o isomorfismo mimético, pela praticidade e agilidade da ação. Se a organização possuir uma mão-de-obra bem formada e experiente ou consumidores exigentes, o isomorfismo mimético pode ser incentivado, pois este tipo de indivíduo conhece outras práticas de mercado e pode incentivar que a organização em que ele atua (ou a organização da qual ele compra seus produtos e serviços) adote melhores práticas do mercado. Estas práticas, não necessariamente, melhoram a performance organizacional, mas podem ser reconhecidas como padrões no campo organizacional da instituição em questão (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Por último, o isomorfismo normativo diz respeito às normas e procedimentos, de um campo organizacional, que são compartilhados entre as organizações que a compõe. Estes procedimentos são derivados da profissionalização do trabalho. Profissionalização pode ser entendida como condições e métodos de trabalho de uma ocupação, definidas coletivamente por membros que atuam em posições similares, que visam controlar a produção dos produtores e estabelecer um padrão cognitivo e legítimo para a autonomia daquela ocupação. A profissionalização pode ser um produto de pressões coercivas e miméticas das organizações. Dois aspectos importantes da profissionalização como base para o isomorfismo são: a educação formal e legitimação por uma base cognitiva produzida por especialistas do meio acadêmico e o aumento e elaboração de redes de profissionais que acompanham as organizações e difundem novos modelos de atuação de forma rápida. Pode-se ressaltar que universidades e instituições de treinamentos de profissionais são importantes centros de desenvolvimento de normas que podem ser aplicadas pelos

gerentes das organizações às suas equipes (DIMAGGIO; POWELL, 1991). O Quadro 3 sintetiza os tipos de isomorfismo.

Pilar	Pressuposto	Isomorfismo	Lógica
Regulativo	Realista social	Coercitivo	Normas, leis e sanções constituem a base da legitimação institucional
Normativo	Conformidade	Mimético	Dimensão moral, fundamentada no contexto social
Cognitivo	Social construcionismo	Normativo	Fundamentada na noção de compartilhamento, de comunalidade. Conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos

Quadro 3: Pilares das teorias institucionais
Fonte: Appel e Bitencourt (2008)

Os tipos de isomorfismo demonstra como pressões externas à organização podem influenciar os seus processos internos. De um ponto de vista interno a nova estrutura organizacional passa por três processos, consolidando-se culturalmente e operacionalmente na organização.

2.4.1 Processos de Institucionalização

Uma mudança organizacional atravessa algumas etapas antes que seja totalmente institucionalizada na organização. A primeira etapa é a habitualização, a qual envolve a adoção de novas práticas estruturais como resposta a problemas específicos. Desta forma, estas práticas tornam-se políticas dentro da organização. Estruturas implementadas ocorrerão apenas em organizações que estiverem dependentes, uma da outra, de alguma forma (APPEL; BITENCOURT, 2008). A etapa seguinte é denominada objetificação, a qual acontece quando se forma um consenso social, ou seja, há uma preocupação na busca por uma consolidação teórica, e com respaldo social, para aquela mudança organizacional. A última etapa é a sedimentação total, que é defendida pelos gestores das organizações a fim de que esta não entre em processo de desinstitucionalização, sobrevivendo, assim, por várias gerações de gestores (APPEL; BITENCOURT, 2008).

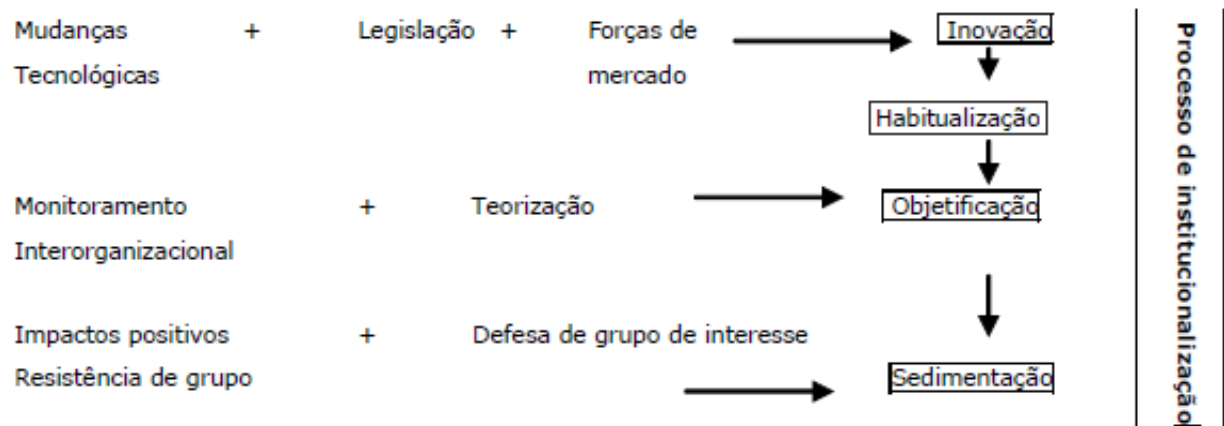


Figura 4 – Fatores inerentes à institucionalização
 Fonte: baseado em Tolbert e Zucker (1999)

Tolbert e Zucker (1999) colocam que no processo de habitualização é essencial analisar que a criação das novas estruturas pelas organizações é uma atividade independente, na maioria das vezes. Estas novas estruturas se tornam inovações factíveis a partir do momento em que os decisores organizacionais compartilham uma base comum de conhecimentos e idéias. Comumente, este processo também é adotado por outras organizações (invenção simultânea). Contudo, é importante ressaltar que neste processo de invenção simultânea (*innovation-imitation process*) não há consenso geral a respeito da utilidade geral da inovação. Desta forma, apenas um conjunto limitado de organizações similares, possivelmente interconectadas, que enfrentam circunstâncias similares, talvez adotem a nova estrutura.

O processo de objetificação acompanha a difusão da estrutura. Este processo envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações. (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Os decisores da organização buscam evidências que comprovem os resultados da adoção de uma nova estrutura, a fim de minimizar os riscos de adotá-la. A objetificação da estrutura é, em parte, uma consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores, e de esforços para aumentar sua competitividade relativa. (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Quanto mais instituições adotam a mesma estrutura, mais os decisores percebem um custo-benefício favorável.

“A objetificação e difusão da estrutura também podem ser encabeçadas pelo que muitas vezes é chamado, na literatura da mudança organizacional, de um 'campeão' (ou panacéia) - frequentemente, neste caso, um conjunto de indivíduos com um interesse material na estrutura” (DIMAGGIO, 1988). As panacéias ocorrem com maior probabilidade se houver um grande potencial para a inovação, por exemplo, em um mercado em que as mudanças no ambiente tenham afetado negativamente um grande número de organizações. Tolbert e Zucker (1999) citam que ao identificar o conjunto de organizações que enfrentam um problema definido e ao prover uma avaliação positiva de uma estrutura como uma solução apropriada, a teorização atribui à estrutura uma legitimidade cognitiva e normativa geral. Portanto, as evidências empíricas dos benefícios de uma nova estrutura auxiliam neste processo da institucionalização (se houverem outras estruturas sendo adotadas).

O processo de sedimentação configura a institucionalização total, que é caracterizada pela continuidade da estrutura por longo período de tempo, sobrevivendo através de membros da organização. A institucionalização total é favorecida pela baixa resistência de grupos de oposição, pelo apoio cultural contínuo de grupos defensores e por uma correlação positiva com os resultados esperados. (TOLBERT; ZUCKER, 1999). O reverso do processo de sedimentação é a desinstitucionalização, que provavelmente irá requerer uma grande mudança no ambiente.

Selznick (1966) reforça que a institucionalização, em um processo de criação de identidade organizacional, ocorre com o uso de modelos como resposta às pressões internas e externas. O Quadro 4 sintetiza as características e consequência dos processos de institucionalização.

Dimensão	Estágio pré-institucional	Estágio semi-institucional	Estágio de total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitação/normatização	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa

Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa
-----------------------------	------	----------	-------

Quadro 4: Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

Fonte: Tolbert e Zucker, 1999.

Tolbert e Zucker (1999) reforçam que uma estrutura que se tornou institucionalizada é concebida pelos membros da organização como necessária e eficaz, sendo uma causa para que os padrões de comportamento fiquem estáveis. Exemplos de estruturas totalmente institucionalizadas nos Estados Unidos da América variam de políticas de estabilidade de emprego em organizações de ensino superior a serviço de bebidas em vôos, até o uso de memorandos como uma forma de comunicação dentro de um escritório (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Fonseca (2011) realizou um estudo qualitativo em agências reguladoras no Brasil, a fim de identificar em que processo o modelo de gestão por competências se encontrava. Appel e Bitencourt (2008) fizeram uma análise qualitativa do modelo de gestão por competências e os elementos dificultadores para a sua institucionalização, dando um foco na legislação brasileira. Ambos os estudos apontam para a fase de habitualização do modelo. Tolbert e Zucker (1999) relatam em seu estudo que as análises sobre o nível de institucionalização de estruturas poderiam usar questionários sobre atributos relacionados ao grau de institucionalização. Na base nacional, até 2011, de 116 artigos que utilizaram a teoria institucional como referência, não foi identificado estudo algum que afirmou, de forma quantitativa, em que estágio a estrutura em questão estava institucionalizada. Muitos estudos utilizam a teoria institucional para entender os fatores que levaram à institucionalização ou não da estrutura, ou seja, o foco é na análise do ambiente interno e externo da organização. Desta forma, os estudos com recorte transversal já afirmam se a estrutura está ou não institucionalizada. Os estudos de recorte longitudinal, trabalham na comparação entre dois períodos de tempo e trazem como conclusão as mudanças que ocorreram com uma nova estrutura na organização. Este é um campo da teoria institucional que merece mais atenção, por ser fundamental na explicação do por que uma estrutura organizacional está ou não institucionalizada.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste campo consta todo o delineamento da pesquisa, as etapas e técnicas que irão auxiliar no alcance dos objetivos expostos. É importante lembrar que o objetivo da pesquisa é de criar um questionário que possibilite a investigação da institucionalização da gestão estratégica de recursos humanos em órgãos da administração pública federal. Busca-se demonstrar como ocorreu a validação de construto e a validação semântica.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Com base nos conceitos expostos por Vergara (2000), esta pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como um estudo exploratório e metodológico.

O estudo é exploratório pois ainda há pouca produção de conhecimento de estudos quantitativos sobre a institucionalização de novas estruturas. Também é metodológico porque se refere à criação de instrumento que visa captar a realidade num determinado momento. A abordagem do estudo é quantitativa, pois o objetivo é de criar um questionário, realizando a validação teórica dos itens.

3.2 Procedimentos de coleta e de análise de dados e participantes do estudo

Pasquali (1999) propõe que na criação de instrumentos de trabalho sejam realizadas uma análise teórica e uma análise estatística dos itens. Para este estudo, foi realizada apenas a análise teórica, que consiste na análise de construto (ou análise de juízes) e na análise semântica dos itens.

A análise de construto busca verificar a adequação dos itens à teoria, ou seja, verifica a pertinência dos itens ao atributo que pretendem medir. Neste estudo, os itens representaram um dos processos de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999): a sedimentação. O processo de sedimentação foi dividido em dois

fatores: apoio cultural e correlação positiva com os resultados. Já a análise semântica visa garantir que os itens sejam compreendidos pelo público que responderá o questionário.

Na análise de construto, Pasquali (1999) cita que os juízes devem ser peritos na área do construto. Neste estudo, os juízes foram formados por professores da UnB, que possuíam doutorado e publicações na área de gestão de pessoas. Profissionais do serviço público que atuam na área de recursos humanos (ou correlatas), que possuíam mestrado, também integraram o corpo de juízes. No total, foram 5 (cinco) juízes que contribuíram para o estudo. Já na análise semântica, Pasquali (1999) coloca que se deve verificar se os itens são inteligíveis para o estrato mais baixo (de habilidade) da população meta e se estes estão deselegantes para o estrato mais sofisticado (de maior habilidade) da população meta. Os próprios juízes, no momento da análise de construto também realizaram a análise semântica dos itens. Para complementar esta análise, 4 (quatro) profissionais da área de recursos humanos do serviço público, com ensino superior ou pós-graduação, também contribuíram, analisando se os itens estavam claros ou não e apontando sugestão de uma melhor redação. Os juízes que realizaram apenas a validação semântica, tinham, pelo menos, 3 (três) anos de experiência na área de recursos humanos de seu órgão.

Os itens foram compilados em uma planilha, formato Excel, e enviados por correio eletrônico, tanto para os juízes que realizaram a análise de construto, quanto para os juízes que realizaram a análise semântica. A planilha continha os itens a serem avaliados e, em sua parte superior, estavam detalhadas as instruções de como deveria ocorrer a validação de construto e a semântica (Apêndice A). Outra planilha também foi criada, nos moldes da primeira, para os juízes que realizariam apenas a validação semântica (Apêndice B). O processo durou uma semana.

Os juízes preencheram as planilhas e retornaram as respostas também por correio eletrônico. No caso da análise de construto, o item foi retido se houvesse uma concordância de 80% entre os juízes, ou seja, se o item recebeu no mínimo 4 (quatro) validações para o mesmo fator avaliado, este foi mantido no questionário (PASQUALI, 1999). Para a análise semântica, os juízes apontaram se o item estava claro ou não. Caso não estivesse, ele deveria explicar o porquê ou apontar uma redação mais apropriada.

3.3 Caracterização do instrumento de pesquisa

O instrumento deste estudo foi criado a partir no modelo de gestão por competências apresentado por Brandão e Guimarães (2001) e pelos processos de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999).

Os itens do questionário deveriam corresponder ao último processo de institucionalização, a sedimentação, que caracteriza a institucionalização total da nova estrutura, e também deveriam corresponder a alguma das seis etapas da gestão por competências: formulação da estratégia organizacional, diagnóstico de competências, captação de competências, desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação e retribuição. O processo de sedimentação foi dividido em dois fatores: apoio cultural e correlação positiva com os resultados. Foram elaborados 35 itens no total.

O instrumento de pesquisa, elaborado no Excel, foi encaminhado para os juízes por correio eletrônico e, antes dos itens, continha as instruções necessárias para a realização da análise de construto ou semântica. O apêndice A e B retratam o questionário enviado para os juízes que realizaram a análise de construto e o questionário respondido pelos juízes que realizaram a análise semântica, respectivamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O processo de validação do construto do instrumento foi realizado mais de uma vez. Este capítulo será dividido em cada um desses processos de validação, relatando como foi conceituado o instrumento, como foi realizada a validação e os resultados e as lições aprendidas.

4.1 Primeira validação

Para atingir o objetivo do trabalho – que é criar um instrumento que possibilite a investigação da institucionalização da gestão estratégica de recursos humanos em órgãos da administração pública federal - o instrumento de trabalho foi elaborado a partir dos processos de institucionalização - habitualização, objetificação e sedimentação – citados por Tolbert e Zucker (1999) e do modelo de gestão por competências elaborado por Brandão e Guimarães (2001).

Primeiramente, foram criados itens que representassem cada um dos processos de institucionalização. Cada item se referia a uma das etapas modelo de gestão por competências: formulação da estratégia organizacional, diagnóstico de competências, captação de competências, desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação e retribuição.

As definições utilizadas para os processos de institucionalização foram quase idênticas às colocadas por Tolbert e Zucker (1999). A diferença entre as definições foi a substituição do termo “estrutura organizacional” por “modelo estratégico de gestão de pessoas”. O Quadro 5 seguinte apresenta estas definições.

Processos de Institucionalização	Definição
Habitualização	No processo de habitualização, os decisores organizacionais passam a compartilhar uma base comum de conhecimentos e ideias acerca de um determinado modelo de gestão de pessoas, não havendo, ainda, consenso geral a respeito da sua utilidade.

Objetificação	O processo de objetificação envolve certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor do modelo estratégico de gestão de pessoas, que buscam evidências sobre o custo-benefício do modelo, a fim de minimizar os riscos de adotá-lo.
Sedimentação	O processo de sedimentação é caracterizado pela continuidade da estrutura por longo período de tempo, sobrevivendo através de membros da organização, pela baixa resistência de grupos de oposição, pelo apoio cultural contínuo de grupos defensores e por uma correlação positiva com os resultados esperados.

Quadro 5: Definições dos processos de institucionalização

Fonte: adaptado de Tolbert e Zucker, 1999.

No apêndice C está o questionário enviado para os juízes, com as devidas orientações de preenchimento e a descrição dos processos de institucionalização. Nesta primeira validação, quatro juízes participaram do processo. Todos os juízes eram doutores, com publicações sobre gestão de pessoas e faziam parte do quadro de professores da Universidade de Brasília. O Quadro 6 mostra os itens que foram criados e a qual processo de institucionalização se relacionava.

Assertiva	Dimensão
Desconheço as competências que tenho que desenvolver para melhorar minha atuação profissional	Habitualização
As pessoas tem ciência dos objetivos perseguidos pela organização	Objetificação
As pessoas nesta organização acreditam que a gestão de pessoas contribui para a realização dos objetivos organizacionais	Sedimentação
Não disponho de um plano de trabalho que vincule as minhas metas aos resultados visados pela área de trabalho em que atuo	Habitualização
Meu desempenho possui associação com os objetivos organizacionais	Objetificação
As práticas de gestão de pessoas nesta organização se mantêm estáveis diante de mudanças organizacionais	Sedimentação
Os gestores da organização podem utilizar as ferramentas de gestão de pessoas conforme julgam pertinente	Habitualização
Não estão claros os critérios de desempenho individual utilizados pelos meus gestores para me avaliar	Habitualização
As competências requeridas para a execução das minhas atividades encontram-se indicadas em documentos à disposição na organização	Objetificação
O exercício dos desempenhos individuais contribui para a realização dos objetivos visados pela organização	Sedimentação

Há necessidade de se discutir as políticas e práticas de gestão de pessoas nesta organização	Habitualização
Os treinamentos nesta organização são definidos de forma assistemática	Habitualização
Os treinamentos se articulam com os objetivos almejados pela organização	Objetificação
Os treinamentos realizados nesta organização impactam positivamente no desempenho da organização	Sedimentação
Não existem documentos que retratam os objetivos organizacionais	Habitualização
Não estão claros os objetivos estabelecidos por esta organização	Habitualização
Os desempenhos individuais são definidos conjuntamente por gestores e funcionários	Objetificação
As ferramentas de gestão de pessoas à disposição do órgão são utilizadas de modo similar pelos gestores da organização	Sedimentação
Não tenho acesso aos documentos que indicam os objetivos organizacionais.	Habitualização
Os desempenhos individuais são monitorados pelos gestores da organização	Objetificação
Acredito não ser necessária uma revisão das políticas e práticas de gestão de pessoas no órgão	Sedimentação
Os desempenhos individuais não são avaliados	Habitualização
As funções de gestão de pessoas não se encontram normatizadas na organização	Habitualização
Esta organização dispõe de normativos que orientam as práticas de gestão de pessoas	Objetificação
Os gestores nesta organização reconhecem a importância das políticas e práticas de gestão de pessoas	Sedimentação
Nenhuma ação é tomada com base no resultado da avaliação de desempenho	Habitualização
Os treinamentos não são alinhados aos objetivos organizacionais	Habitualização
Os treinamentos são definidos a partir de lacunas de desempenho constatadas pelos gestores	Objetificação
Os decisores da organização apoiam a implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas	Sedimentação
Os resultados de treinamentos não influenciam as decisões dos gestores da organização	Habitualização
As ações de treinamento são monitoradas pelos gestores da organização	Objetificação
Nesta organização há pouca discordância acerca da utilidade das políticas e práticas de gestão de pessoas	Sedimentação

Os indicadores de desempenho individual não se articulam com os objetivos definidos pela organização	Habitualização
A avaliação individual de desempenho é utilizada pelos gestores em suas decisões	Objetificação
Os desempenhos individuais são definidos apenas pelos gestores da organização	Habitualização
Os resultados dos treinamentos são utilizados nas decisões tomadas pelos gestores	Objetificação
Os desempenhos individuais são avaliados pelos gestores da organização em um único momento	Habitualização
Os resultados das avaliações de desempenho não influenciam as decisões dos gestores da organização	Habitualização
Há vários indivíduos que apoiam a implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas	Sedimentação
As funções de gestão de pessoas não estão definidas na organização em que atuou	Habitualização

Quadro 6: Itens construídos na primeira validação

Nesta validação, os juízes apontaram diversas melhorias para o instrumento. Todos os juízes tiveram dificuldades em relacionar os itens com os processos de institucionalização, logo várias assertivas não foram nem avaliadas dentro destes processos. Um dos juízes observou que várias assertivas estavam na negativa, e seria importante desconsiderá-las, já que tornam os itens ininteligíveis, indo de encontro com o critério da clareza (PASQUALI, 1999). Outra observação importante para a melhoria da redação dos itens foi o nível de análise do objeto. Os itens tratavam o respondente enquanto sujeito de análise, ora enfocavam o ambiente ou um grupo social em determinado ambiente, ou seja, o objeto alvo de investigação não estava claramente definido. Esta indefinição ocorreu pelo instrumento ter sido concebido com o intuito de ser aplicado a todos os membros da organização.

Com base nestes pontos ressaltados pelos juízes, os itens foram reformulados, dando origem a uma segunda rodada de validação.

4.2 Segunda validação

Para a segunda validação de construto, foram realizadas algumas alterações (embasadas nas sugestões da primeira validação). Primeiramente, todos os itens

foram redigidos em primeira pessoa, para que representassem a relação entre respondente e organização, no caso, para representar os comportamentos dos gestores organizacionais. O direcionamento do questionário para os gestores organizacionais é validada pela estrutura da configuração do modelo de gestão por competências, que é topo-descida (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), ou seja, esta deriva dos objetivos estratégicos, que são elaborados como uma representação dos anseios dos gestores da organização (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Após esta alteração, os itens que detinham conotação negativa foram reescritos na afirmativa. Contudo, estes itens, em sua maioria, representavam o processo de habitualização. A partir deste momento foi identificado que as definições dos processos de habitualização e objetificação retratavam valores e crenças e o processo de sedimentação retratava aspectos comportamentais, pois a nova estrutura estaria realmente sendo praticada na organização pelos seus membros. Desta forma, ficaria inviável trabalhar itens para cada um dos processos de institucionalização, já que estes tinham focos distintos. Outro problema identificado foi ocasionado pela definição dos processos, que os apresenta como cumulativos, ou seja, os itens poderiam ser atribuídos a qualquer um dos processos. A descrição dos processos também possuía características imprecisas, como consenso geral e longo período de tempo.

Para solucionar este impasse, o instrumento foi elaborado apenas com base na descrição de itens que retratavam o processo de sedimentação. Portanto, o foco dos itens era em descrever aspectos comportamentais, e não crenças e percepções dos indivíduos. O instrumento, desta forma, manteve a intenção de investigar a institucionalização da gestão por competências, agora, com o foco de relatar se esta estava institucionalizada ou não.

Para que a validação ocorresse sem problemas, a definição do processo de sedimentação foi revista, e alguns itens foram descartados. A definição adotada foi: “o processo de sedimentação é caracterizado pelo apoio cultural e por uma correlação positiva com os resultados esperados”. Foram retiradas da definição as afirmativas relacionadas a um horizonte temporal – “continuidade da estrutura por longo período de tempo, sobrevivendo através de membros da organização” – porque o estudo possui recorte transversal. Foi descartada, também, a afirmativa

“baixa resistência de grupos de oposição” por esta representar a mesma ideia de “apoio cultural de grupos defensores” e ser difícil de mensurar.

Por último, todos os itens, antes de serem submetidos aos juízes (para validação teórica) foram analisados a partir de seis critérios propostos por Pasquali (1999) – simplicidade, clareza, relevância, precisão, variedade e modalidade. O critério de simplicidade expõe que um item deve expressar uma única ideia. Itens que introduzem explicações são confusos e confundem os respondentes. O critério de clareza expressa que o item deve ser inteligível até para o estrato mais baixo da população alvo. Frases longas e negativas incorrem em falta de clareza. A relevância se refere à consistência do item com o traço latente definido, além de ser coerente com os outros itens que se referem ao mesmo traço. Já a precisão coloca que o item deve ter uma posição definida no contínuo, distinguindo-se de outros itens que cobrem o mesmo contínuo. O critério de variedade coloca que os itens não devem variar a linguagem a fim de não confundir o respondente e evitar monotonia e indução de respostas. Por fim, a modalidade diz que não se deve utilizar expressões extremadas, como “excelente” e “péssimo”. A intensidade da reação do sujeito é atribuída na escala da resposta.

O questionário foi montado na ferramenta Microsoft Excel e enviado a um grupo de professores – doutores - especializados em Gestão de Pessoas. Estes deveriam relacionar cada assertiva a um processo de institucionalização, além de sugerir alguma mudança na redação, contribuindo, também, para a validação teórica. Com estas alterações, o instrumento foi enviado para diversos juízes, por e-mail.

Os juízes deveriam julgar a qual processo de institucionalização os itens se referiam, que, neste caso, se referiam apenas à etapa de sedimentação. Este foi uma errata nesta etapa. Logo que o erro foi percebido, o questionário foi reenviado para os juízes, com as correções na forma de validar os itens. Cada juiz deveria avaliar se os itens se referiam a “apoio cultural” ou “correlação positiva com os resultados”, como apresentado na definição de sedimentação. Desta forma, de cada cinco juízes, quatro deles deveriam avaliar um item da mesma forma, obtendo-se uma taxa de validade de 80%, como proposto por Pasquali (1999). Além de apontar a que se referia o item (apoio cultural ou correlação positiva com resultados), os juízes poderiam contribuir com observações sobre cada um dos itens, a fim de melhorar a

escrita destes, contribuindo com o aprimoramento semântico destes. O apêndice D ilustra o questionário que foi enviado aos juízes, o qual continha 19 itens.

Para esta validação, foram recebidos 8 (oito) respostas, de juízes que lecionavam na Universidade de Brasília (UnB) e no Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Ao mesmo tempo em que a validação teórica ocorria, foi realizada a validação semântica, nos mesmos moldes da teórica; contudo esta foi encaminhada para servidores públicos que atuavam em áreas de recursos humanos, que deveriam apenas apontar se cada item estava claro ou não. Todos os itens assinalados como “não está claro”, deveriam receber uma observação do avaliador.

Os resultados desta validação foram mais razoável, apontando 9 (nove) itens validados, dentre os 19 enviados. Foram considerados itens com concordância de 75% ou mais, ou seja, pelo menos três juízes deveriam avaliar o item como representando o mesmo fator (foram consideradas as respostas de apenas quatro juízes que não demonstraram dúvida sobre a definição do processo de sedimentação). O quadro 7 demonstra o resultado da validação de construto dos itens. Além disso, todos os apontamentos referentes à validação semântica foram considerados de alguma forma, alterando um pouco a redação destes.

Nº	Assertiva	Apoio Cultural	Correlação Positiva	Nenhuma das opções	Apoio e Correlação
1	As competências da minha equipe de trabalho impactam positivamente no desempenho da organização	0	1	0	0
2	O plano de trabalho da unidade que gerencio contribui para o alcance dos resultados visados pela organização	0	1	0	0
3	Os colaboradores sob minha gestão concordam com os critérios de desempenho utilizados para avaliá-los	0,75	0,25	0	0
4	Os treinamentos ofertados por esta organização contribuem para o desenvolvimento das atividades executadas por minha equipe de trabalho	0	0,75	0,25	0
5	Minha unidade de trabalho contribui para o alcance dos objetivos estabelecidos pela unidade de gestão de pessoas desta organização	0	1	0	0
6	Minha equipe atua em prol dos objetivos organizacionais	0,5	0,5	0	0
7	Administro os recursos humanos da minha unidade em conformidade com as orientações da unidade de gestão de pessoas	0,75	0	0	0,25
8	Minha unidade contribui com a elaboração dos planos anuais de capacitação desta organização	0,75	0	0	0,25

9	Os indicadores de desempenho individual relacionados às funções das pessoas que coordeno se articulam com os objetivos visados pela organização	0,5	0,25	0,25	0
10	Defino com meus subordinados os padrões de desempenho que utilizarei para avaliá-los em seguida	0,5	0,25	0,25	0
11	Faço uso de avaliações continuadas de desempenho na equipe de trabalho que gerencio	0,25	0,25	0,5	0
12	Uso os resultados da avaliação individual de desempenho para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio	0,25	0,5	0,25	0
13	As soluções de recursos humanos à disposição nesta organização contribuem para o gerenciamento da minha unidade de trabalho	0,5	0	0,25	0,25
14	Uso os resultados dos treinamentos para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio	0,25	0,5	0,25	0
15	Os feedbacks que emito para a minha equipe são baseados nas avaliações de desempenho sob minha responsabilidade	0,25	0,25	0,25	0,25
16	Emito feedbacks constantes para a minha equipe de trabalho	0,25	0,25	0,5	0
17	Esta organização dispõe de normativos que orientam as práticas de gestão de pessoas	0,75	0,25	0	0
18	Indico os treinamentos necessários para minha equipe a partir das avaliações de desempenho que gerencio	0,25	0,25	0,5	0
19	Acompanho os treinamentos dos quais participam membros da equipe de trabalho sob minha responsabilidade	0,75	0	0,25	0

Quadro 7: Resultado da segunda validação de construto

Se fossem considerados no resultado todos os juízes, apenas os itens de número 1, 2, 4, 5 e 6 teriam sido validados.

Apesar do resultado da validação, muitos juízes apontaram dificuldade na avaliação dos itens, pois não entendiam o que “apoio cultural” significava. Isto comprometeu a avaliação adequada de todos os itens do questionário. Para tanto, optou-se por realizar mais uma rodada de validação dos itens, depois de definir operacionalmente o construto “apoio cultural”.

4.3 Terceira validação

A fim de retratar operacionalmente o construto “apoio cultural” – o qual não é definido por Tolbert e Zucker (1999) –, teve-se que recorrer à literatura de mudança

organizacional. O modelo de mudança organizacional proposto por Greenwood e Hinings (1996) possui relação direta com o institucionalismo (MAURO, 2008). Dentre as variáveis propostas no modelo, o “apoio cultural” é uma variável endógena, que se relaciona diretamente, no modelo de Greenwood e Hinings (1996), com a definição de “comprometimento com valores” (já apresentada no capítulo 2.3.3). Para este estudo, optou-se a seguinte definição operacional para “apoio cultural”:

“Utilizar, adotar, cooperar ou concordar com as políticas e práticas de recursos humanos disponíveis nesta organização”.

Além da definição operacional adotada para o construto apoio cultural, foram formulados mais itens, a fim de cobrir todo o contínuo de cada uma das etapas da gestão por competências: formulação da estratégia organizacional, diagnóstico de competências, captação de competências, desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação e retribuição. Com isso, foram totalizados 35 itens (16 além dos elaborados na segunda validação), como demonstrado no Apêndice A. Nesta terceira validação também houve uma preocupação em diversificar o corpo de juízes que realizaram a análise de construto, que antes foi formado apenas por professores doutores. Desta forma, participaram, da última rodada da validação de construto, três juízes com doutorado e publicações na área de gestão de pessoas, teoria institucional e mudança organizacional. Todos os juízes faziam parte do corpo docente do Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Além destes três juízes, dois juízes tinham mestrado na área de gestão de pessoas e atuavam no serviço público na área de recursos humanos ou correlatas. Desta forma, totalizaram-se cinco juízes. Todos estes juízes também participaram da análise semântica, que foi complementada por mais cinco participantes, com no mínimo ensino superior, que atuavam nas áreas de recursos humanos de seus respectivos órgãos.

É importante ressaltar que os itens mantiveram o viés da segunda validação, ao adotar os gestores como respondentes. Por considerar que a população alvo do questionário seria todo e qualquer servidor público, que ocupasse cargo de gestão em órgãos da administração direta, os itens foram construídos sem utilizar a palavra “competências”, com o objetivo de prevenir interpretações diversas por parte dos juízes.

Todos os itens foram elaborados visando representar apenas uma variável: apoio cultural ou correlação positiva com os resultados. Todos os itens foram analisados por uma professora doutora, com formação em psicometria, a fim de avaliar previamente se estes itens remetiam ao traço latente em questão e se a definição operacional do construto estava específica, concreta, mensurável e útil. Com a validação desta professora, deu-se início à validação de construto e semântica do instrumento. Os Gráficos 1 e 2 se referem às divisões dos itens elaborados por etapas da gestão por competências e por variável.

Quantidade de itens por etapa da gestão por competências

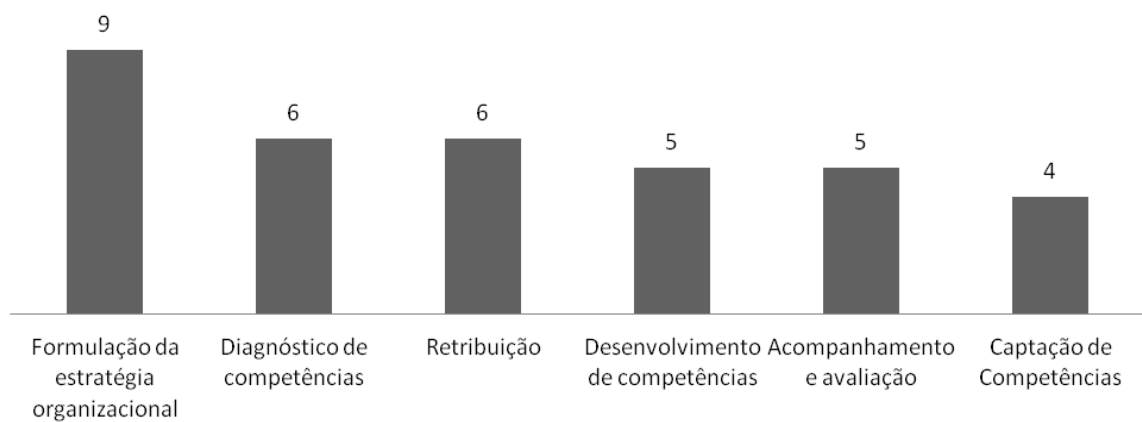


Gráfico1: Quantidade de itens por etapas da gestão por competências

Quantidade de itens por variável

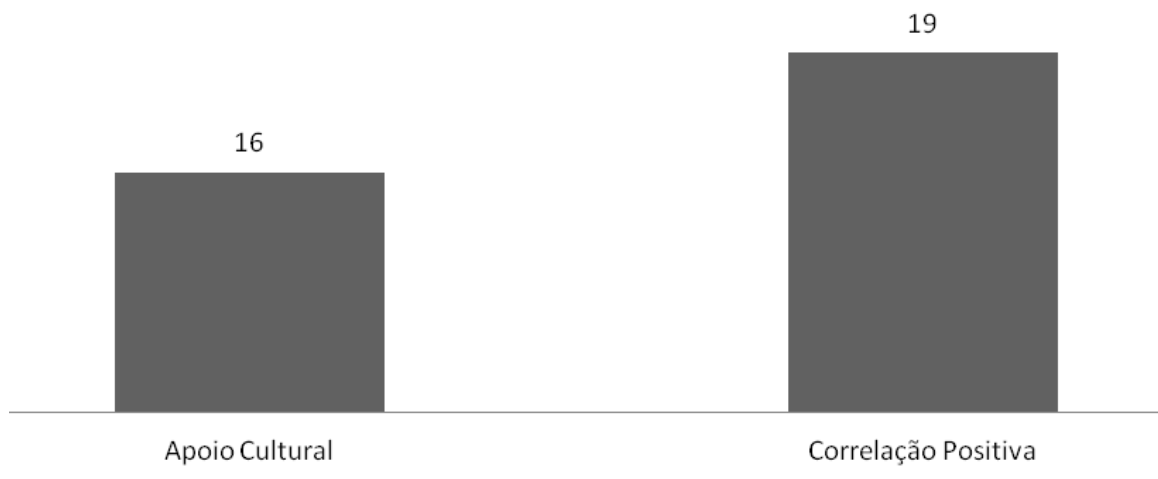


Gráfico2: Quantidade de itens por variável do processo de sedimentação.

Na análise de construto, os juízes podiam avaliar o item como apoio cultural, correlação positiva com os resultados, nenhuma das opções ou poderia marcar o

item como representando tanto apoio cultural quanto correlação positiva (Apêndice A), como ocorreu na segunda validação. Na análise semântica, os juízes apontaram se o item estava claro ou não (Apêndice B) e propunham uma redação mais adequada para este.

Nesta terceira tentativa de validação do instrumento, apenas um juiz relatou que ainda detinha dificuldade com a compreensão dos construtos. O Quadro 8 demonstra o resultado da validação de construto.

N°	Assertiva	Apoio Cultural	Correlação Positiva	Nenhuma das opções	Apoio Cultural e Correlação Positiva
1	Faço uso de avaliações continuadas de desempenho para avaliar a equipe de trabalho que gerencio	0,4	0	0	0,6
2	Defino as atividades de cada membro da unidade sob minha gestão com base no desempenho apresentado por este	0,2	0,4	0	0,4
3	Realizo treinamentos que contribuem para o desenvolvimento das atividades que executo	0,2	0,2	0	0,6
4	Concordo com os critérios de desempenho utilizados para me avaliar	0,6	0,2	0	0,2
5	Utilizo as soluções relativas a gestão de pessoas à disposição nesta organização para gerenciar a minha unidade de trabalho	0,2	0,4	0	0,4
6	Emito feedbacks para a minha equipe de trabalho de acordo com as avaliações de desempenho	0,2	0	0	0,8
7	Indico os treinamentos necessários para minha equipe a partir das avaliações de desempenho que realizo	0,6	0	0	0,4
8	Defino as pessoas que irão atuar na minha unidade de gestão por meio do desempenho destas	0,4	0,4	0	0,2
9	Uso os resultados dos treinamento para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio	0,2	0,2	0	0,6
10	Concordo com os critérios de desempenho utilizados para avaliar a minha equipe de trabalho	0,4	0	0	0,6
11	As competências apresentadas da minha equipe de trabalho impactam positivamente no desempenho da organização	0	0,4	0	0,6
12	Emito feedbacks constantes para a minha equipe de trabalho	0,4	0,2	0	0,4
13	Acompanho os treinamentos dos quais participam membros da equipe de trabalho sob minha responsabilidade	0,4	0	0,4	0,2
14	Aloco membros da minha equipe para outras unidades de trabalho devido ao seu baixo desempenho	0,4	0	0,4	0,2

15	Faço uso dos mecanismos de desenvolvimento disponibilizados pela organização para diminuir os gaps de desempenho da minha equipe	0,4	0,2	0	0,4
16	Defino com meus subordinados os padrões de desempenho que utilizarei para avaliá-los posteriormente	0,4	0	0	0,6
17	Adoto um planejamento de trabalho da unidade que gerencio que contribui para o alcance dos resultados visados pela organização	0,2	0,4	0	0,4
18	Uso os resultados da avaliação individual de desempenho para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio	0,4	0,2	0	0,4
19	Comparo os resultados alcançados pela minha equipe com os resultados esperados	0,2	0,6	0	0,2
20	Busco em outras unidades/órgãos indivíduos que contribuem com o alcance os objetivos organizacionais de minha unidade	0	0,6	0	0,4
21	Desenvolvo um plano de desenvolvimento com cada membro da minha equipe de trabalho de acordo com as orientações da área de recursos humanos	0,4	0	0	0,6
22	Identifico os gaps de desempenho da minha equipe de acordo com as orientações da área de recursos humanos	0,6	0	0	0,4
23	Contribuo para o alcance dos objetivos estabelecidos pela unidade de gestão de pessoas desta organização	0,4	0,2	0	0,4
24	Parte da remuneração da minha equipe é definida de acordo com o desempenho alcançado	0,4	0,2	0	0,4
25	Acompanho os resultados gerados pela minha equipe de trabalho	0,2	0,2	0	0,6
26	Planejo quais serão os mecanismos de desenvolvimento utilizados pela minha equipe de acordo com as orientações da área de recursos humanos	0,2	0,2	0,2	0,4
27	Identifico as competências necessárias para os indivíduos que atuarão na minha área	0,2	0,4	0	0,4
28	Atuo em prol dos objetivos organizacionais	0	0,6	0	0,4
29	Reconheço a minha equipe de trabalho pelo bom desempenho alcançado	0,2	0	0	0,8
30	Comunico os gaps de desempenho individual para cada membro da minha equipe	0,4	0	0	0,6
31	Administro os recursos humanos da minha unidade com o apoio das orientações da unidade de gestão de pessoas	0,2	0,2	0,2	0,4
32	Minha equipe recebe parte da remuneração em decorrência dos alcance dos objetivos organizacionais	0,6	0	0	0,4
33	Contribuo com a elaboração dos planos anuais de capacitação desta organização	0,4	0,2	0	0,4
34	Adoto indicadores de desempenho individual relacionados aos objetivos visados pela organização	0,2	0	0	0,8

35	Utilizo os normativos de gestão de pessoas para orientar o meu trabalho	0,6	0	0	0,4
----	---	-----	---	---	-----

Quadro 8: Resultado da terceira tentativa de validação dos itens

Apenas três itens foram validados, todos eles representando os dois fatores analisados. Na validação semântica, foram poucas as alterações realizadas. A maioria foram trocas de termos específicos e melhoria na redação do item. O Quadro 9 mostra quais foram os itens alterados e os que se mantiveram com a redação original.

Nº	Assertiva	Assertiva Reformulada
1	Faço uso de avaliações continuadas de desempenho para avaliar a equipe de trabalho que gerencio	
2	Defino as atividades de cada membro da unidade sob minha gestão com base no desempenho apresentado por este	
3	Realizo treinamentos que contribuem para o desenvolvimento das atividades que executo	
4	Concordo com os critérios de desempenho utilizados para me avaliar	
5	Utilizo as soluções relativas a gestão de pessoas à disposição nesta organização para gerenciar a minha unidade de trabalho	
6	Emito feedbacks para a minha equipe de trabalho de acordo com as avaliações de desempenho	
7	Indico os treinamentos necessários para minha equipe a partir das avaliações de desempenho que realizo	
8	Defino as pessoas que irão atuar na minha unidade de gestão por meio do desempenho destas	Defino as pessoas que atuarão na minha unidade de trabalho por meio do desempenho destas
9	Uso os resultados dos treinamentos para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio	Uso os resultados dos treinamentos para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio
10	Concordo com os critérios de desempenho utilizados para avaliar a minha equipe de trabalho	
11	As competências apresentadas da minha equipe de trabalho impactam positivamente no desempenho da organização	As competências apresentadas da minha equipe de trabalho impactam positivamente no desempenho da organização
12	Emito feedbacks constantes para a minha equipe de trabalho	
13	Acompanho os treinamentos dos quais participam membros da equipe de trabalho sob minha responsabilidade	
14	Aloco membros da minha equipe para outras unidades de trabalho devido ao seu baixo desempenho	
15	Faço uso dos mecanismos de desenvolvimento disponibilizados pela organização para diminuir os gaps de desempenho da minha equipe	Faço uso das ações de desenvolvimento disponibilizadas pela organização para diminuir os gaps de desempenho da minha equipe

16	Defino com meus subordinados os padrões de desempenho que utilizarei para avaliá-los posteriormente	
17	Adoto um planejamento de trabalho da unidade que gerencio que contribui para o alcance dos resultados visados pela organização	
18	Uso os resultados da avaliação individual de desempenho para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio	
19	Comparo os resultados alcançados pela minha equipe com os resultados esperados	
20	Busco em outras unidades/órgãos indivíduos que contribuem com o alcance os objetivos organizacionais de minha unidade	Busco em outras unidades/órgãos indivíduos que contribuam para o alcance os objetivos organizacionais de minha unidade
21	Desenvolvo um plano de desenvolvimento com cada membro da minha equipe de trabalho de acordo com as orientações da área de recursos humanos	Elaboro um plano de desenvolvimento com cada membro da minha equipe de trabalho de acordo com as orientações da área de recursos humanos
22	Identifico os gaps de desempenho da minha equipe de acordo com as orientações da área de recursos humanos	
23	Contribuo para o alcance dos objetivos estabelecidos pela unidade de gestão de pessoas desta organização	
24	Parte da remuneração da minha equipe é definida de acordo com o desempenho alcançado	
25	Acompanho os resultados gerados pela minha equipe de trabalho	
26	Planejo quais serão os mecanismos de desenvolvimento utilizados pela minha equipe de acordo com as orientações da área de recursos humanos	Planejo quais serão os mecanismos de desenvolvimento utilizados pela minha equipe de acordo com as orientações da área de recursos humanos
27	Identifico as competências necessárias para os indivíduos que atuarão na minha área	
28	Atuo em prol dos objetivos organizacionais	
29	Reconheço a minha equipe de trabalho pelo bom desempenho alcançado	
30	Comunico os gaps de desempenho individual para cada membro da minha equipe	
31	Administro os recursos humanos da minha unidade com o apoio das orientações da unidade de gestão de pessoas	
32	Minha equipe recebe parte da remuneração em decorrência dos alcance dos objetivos organizacionais	Minha equipe recebe parte da remuneração em decorrência do alcance dos objetivos organizacionais
33	Contribuo com a elaboração dos planos anuais de capacitação desta organização	Contribuo na elaboração dos planos anuais de capacitação desta organização
34	Adoto indicadores de desempenho individual relacionados aos objetivos visados pela organização	
35	Utilizo os normativos de gestão de pessoas para orientar o meu trabalho	

Quadro 9: Validação semântica dos itens do questionário

O estudo, em toda a sua construção, demonstra as dificuldades enfrentadas na conceituação e elaboração dos itens do questionário. Foram realizados três processos de validação, sempre com o objetivo de evitar as falhas apontadas nas validações anteriores. Vale ressaltar como principais dificuldades do estudo a elaboração de itens para os três processos de institucionalização e a definição da população alvo. Como observado no estudo, as definições dos processos de habitualização e objetificação remetem a crenças e valores, que poderiam ser trabalhadas como percepções dos indivíduos. Já o processo de sedimentação incorpora aspectos comportamentais. Este se tornou foco do questionário por possibilitar avaliar se a estrutura realmente foi institucionalizada ou não.

Na primeira tentativa de validação do questionário, uma delimitação equivocada da população alvo, como sendo todos os funcionários da organização, trouxe prejuízos ao trabalho. Isto ocorreu por entender que a gestão por competências é um modelo que se destina a todos os colaboradores da organização, e que estes deveriam entender o funcionamento deste.

Analisando o resultado de forma teórica, o modelo de gestão por competências tem elaboração topo-descida, sendo que toda sua construção é derivada da formulação da estratégia organizacional. Logo, é possível relacionar que qualquer item esteja correlacionado com os resultados da organização. Isto pode ter induzido a resposta dos juízes, já que vários deles julgaram a maioria dos itens como representando a correlação positiva com os resultados. Os itens 10, 21, 22 e 35 representam esta relação, em que todos os juízes apontaram estes como apoio cultural, porém pelo menos dois deles também relacionaram como uma correlação positiva com os resultados.

Outro fator que pode ter influenciado a avaliação foi a definição operacional de apoio cultural. Greenwood e Hinings (1996) colocaram que “comprometimento com valores é o apoio dos grupos organizacionais aos moldes institucionais preponderantes em uso pela organização”. Como esta definição remete a crenças, valores ou ideias, a definição adotada de apoio cultural (“utilizar, adotar, cooperar ou concordar com as políticas e práticas de recursos humanos disponíveis nesta organização”) foi uma tradução da primeira definição em comportamentos. Percebe-se nas respostas dos juízes que a maioria dos itens também apontava para o fator apoio cultural, já que o simples fato de realizar qualquer política ou prática de recursos humanos

demonstraria apoio cultural. Itens que deixaram clara esta evidência foram os de número 11, 20 e 28. Estes itens se referiam à correlação positiva com os resultados. Todos os juízes consideraram isto, contudo, dois ou três deles também apontaram este item como apoio cultural, o que tornando as assertivas inválidas.

A falta de uma definição operacional para o termo correlação positiva com os resultados pode ter afetado a validação do instrumento. Todavia, este não foi identificado como um construto e nos processos de validação não foi apontado como um problema (na última validação um juiz comentou que seria interessante descrever este termo também) e nem foi identificado como um construto, ao contrário do termo apoio cultural. Um problema que deva ter mais atenção que uma possível definição operacional para o termo correlação positiva, foi a sobreposição destes dois termos (apoio cultural e correlação positiva), que prejudicou a avaliação dos itens pelos juízes. Se estes fatores estão sobrepostos, talvez seja porque eles representam comportamentos iguais, logo a definição do processo de sedimentação poderia ser descrita apenas com a definição operacional de apoio cultural. Cabe, então, rever as descrições dos processos de institucionalização e as suas constituições teóricas.

Percebe-se que estudos quantitativos sobre a institucionalização de modelos possuem grande complexidade de elaboração, o que, de certa forma, justifica a pouca publicação destes estudos relacionados à teoria institucional. Zucker (1988) coloca que as análises sobre o nível de institucionalização de estruturas contemporâneas poderiam utilizar levantamentos diretos sobre a percepção da necessidade de permanência de uma determinada estrutura para o funcionamento eficiente da organização, ou usar questionários sobre atributos relacionados ao grau de institucionalização. Tolbert e Zucker (1999) afirmaram que ainda que o desenvolvimento de indicadores adequados para este tipo de medição é, sem sombra de dúvida, uma tarefa controversa, este problema não é exclusividade do processo de institucionalização (estamos nos referindo, por exemplo, a conceitos padronizados, tais como: produtividade, eficácia, incerteza). Como ocorre com outras construções difíceis, este problema pode ser solucionado em parte utilizando técnicas psicométricas.

Uma hipótese para que um instrumento possa ser criado, com o objetivo de avaliar a institucionalização de uma estrutura, seja a mudança de foco para a percepção da

necessidade de permanência da estrutura, como apontada por Zucker (1988). Contudo, a percepção de que a estrutura é necessária na organização não é capaz de afirmar que esta está institucionalizada, pois o processo de objetificação descreve um consenso por parte dos decisores acerca do valor da estrutura.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo buscou criar um questionário que possibilitasse a investigação da institucionalização da gestão estratégica de recursos humanos em órgãos da administração direta, realizando uma análise de construto e uma análise semântica dos itens. Considera-se que este objetivo não foi alcançado, ao serem validados apenas três itens.

Acredita-se que este estudo vem a contribuir com o desenvolvimento das pesquisas quantitativas no campo da teoria institucional e na discussão recorrente sobre a importação de políticas e práticas de recursos humanos, que são adotadas nas organizações brasileiras sem a devida avaliação. Cabe ressaltar que este estudo pode contribuir para a forma como no Brasil as estruturas estão sendo impostas. Appel e Bitencourt (2008) ressaltaram que o caminho para a institucionalização total seria a construção social (pilar cognitivo), depois haveria uma conformidade geral (pilar normativo) e, por fim, leis e regulamentações encerrariam o processo (pilar regulativo). No Brasil, no entanto, via de regra, a institucionalização ocorre ao contrário, do pilar regulativo para o cognitivo. Os autores defendem que os pilares são complementares e podem ocorrer simultaneamente. Contudo, no caso da gestão por competências no Brasil, o que se tem observado é que a criação de regras não reflete o que foi socialmente construído. Estas vêm de pressões exteriores e não são reconhecidas como legítimas (APPEL; BITENCOURT, 2008).

O processo de construção das políticas de recursos humanos do governo deve ser repensado, a fim de alcançar um objetivo satisfatório. Caso contrário, a gestão por competências pode se tornar um exemplo de um decreto que não vigorou.

É importante ressaltar as principais lições deste estudo, a fim de auxiliar próximas pesquisas acerca do tema. Uma lição que agrega muito ao trabalho é a avaliação, item a item, dos seis critérios propostos por Pasquali (1999) – simplicidade, clareza, relevância, precisão, variedade e modalidade. Esta análise pode ser realizada apenas pelo pesquisador como também pode ser aplicada a um grupo, discutindo detalhadamente cada item, o que provavelmente tornaria o estudo mais rico.

Outra lição importante é a identificação de construtos dentro de outras definições e a sua correta representação em aspectos comportamentais são fatores positivos para

uma validação teórica concisa. A escolha de se trabalhar um modelo é totalmente relacionado com os resultados da organização, prejudica a elaboração de itens acerca do processo de sedimentação, o que pode vir a invalidar o estudo. Esta é uma hipótese que pode invalidar diversos estudos que tentem utilizar uma metodologia similar. Todavia, acredita-se que a solução para a criação de instrumentos que mensurem se a estrutura organizacional foi institucionalizada, esteja numa revisão dos conceitos propostos por Tolbert e Zucker (1999). Este trabalho de constituição teórica e definição dos processos de institucionalização tornaria a elaboração de instrumentos mais simples e aplicável a diversos contextos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.2, p.12-24, 1993.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.57, p.549-563 Out/Dez, 2006.
- AMIS, J.; SLACK, T.; HININGS, C. R. Values and Organizational Change. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.38, p. 436-465, 2002.
- APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de Pessoas por Competência: Institucionalização, Possibilidades e Dificuldades Implícitas nas Relações Trabalhistas Brasileiras. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 15 n. 46, p. 175-193, Julho/Setembro, 2008.
- AZEVEDO, C. B.; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.54, n. 1, p. 45-60, 2003.
- BARNETT, W. P.; CARROLL, G. R. Modeling Internal Organizational Change. **Annual Review of Sociology**, v.21, p.217-236, 1995.
- BRANDÃO, Hugo. Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, vol.42, no.5, p.875-898, 2008.
- BRANDÃO, H.. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, América do Norte, v.6, jul. 2010.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, p.179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p.08-15, 2001.
- 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. Presidência da República, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>.
- BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília: Câmara da Reforma do Estado/Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1995.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Jul/ago 2000.

DE PÁDUA ARAUJO, A.; GALVÃO DE ALBUQUERQUE, L. Gestão por competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não-estatal qualificada como organização social. **Desenvolvimento em Questão [on line]**, v.5, 2007.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: **The University of Chicago Press**, p.1-40, 1991.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. The iron-cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p.147-160, 1983.

DIMAGGIO, Paul (1988). "Interest and agency in institutional theory", in Lynne G. Zucker (ed.), **Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment**. Cambridge, Mass., Ballinger. p. 267-92, 1988.

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

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.

FONSECA, D. R. (2011) **Análise da implantação da gestão por competências em agências reguladoras federais**. Monografia, Universidade de Brasília, DF, Brasil.

GIOTTO, O. T.; MACHADO, D.N. Processo de institucionalização de políticas e práticas de gestão de pessoas: estudo de caso em uma empresa do comércio varejista. **Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, Edição Especial, p. 149-178, out 2010.

GREENWOOD, R. E.; HINNINGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v.21(4), p. 1022-1054, 1996.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 1, Mar. 2008.

LEGGE, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LIMA, S. M. V., & BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In S. M. V. Lima (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**, São Paulo: Editora FGV, p.17-61, 2003.

MAURO, T.G.S. (2008). **Mudança Organizacional Radical e Institucionalismo: teste empírico de modelo para transformação organizacional**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, DF, Brasil.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S., & FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: M. M. F. Vieira; L. M. B. Oliveira (Orgs.). **Administração Contemporânea - Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEYER J.W.; ROWAN,B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology** , v.83 (2), pp. 340-363, set 1997.

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

OCDE (2009), Managing competencies in Government: state of the art practices and issues at stake for the future – GOV/PGC/PEM(2009)2. In: **Annual Meeting of the Public Employment and Management Working Party**. Reino Unido, dez., 2009. Disponível em: <<http://www.oecd.org/officialdocumentsearch>>.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v.16: 145-79, 1991.

PACHECO. R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, ano 53, nº 4, Out-Dez 2002.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos**: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999.

PASQUALI, L. **Psicometria**. Teoria dos testes na psicologia e na educação. Vozes, 2003

PORRAS, J.I.; SILVERS, R. C. Organizational Development and Transformation. **Annual Review Pshycology**, v. 42, p.51-78, 1991.

PORTAL BRASIL. <http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/estrutura/poder-executivo-1>. Acessado em 11 de dezembro de 2011.

SANTOS,A.; PEREIRA, R.D.; CALBINO,D.; PIMENTEL, T.D. Importação de Técnicas de Recursos Humanos: problema ou solução? **Revista de Ciências da Administração**, v.12, n.26, p.144-162, jan./abr. 2010.

SELZNICK,P. **TVA and the Grass roots**. New York: Harper & Row, 1966.

Servidor. <http://www.servidor.gov.br/>. Acessado em 9 de dezembro de 2011.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In CLEGG, HARDI, C. e NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____ ZUCKER, Lynne (1983). "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935", **Administrative Science Quarterly**, v28, p.22-39.

VAN DE VEM, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v.20, p. 510-540, 1995.

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

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v.50, p. 361-387, 1999.

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-311, 1992.

ZUCKER, L. G. "Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems", in Lynne G. Zucker (ed.), Institutional patterns and organizations: **Culture and environment**. Cambridge, Mass., Ballinger. p. 23-49, 1988.

Apêndice A – Questionário de análise de construto

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO
Construção de instrumento de pesquisa/Validação Teórica/Análise de Juizes e Semântica

Esta consulta integra parte de um processo de pesquisa sobre a institucionalização da Gestão de Pessoas por Competências no Setor Público, conduzido pelo aluno de graduação da Universidade de Brasília Igor Guevara e seu orientador Pedro Meneses. A base teórica utilizada para elaboração inicial das questões é a Abordagem Institucional, cujos autores Tolbert e Zucker (1999) apontam que a institucionalização de novas estruturas (modelo de gestão de pessoas por competências, no caso deste estudo) ocorre em três etapas distintas - habitualização, objetificação e sedimentação.

Solicitamos sua colaboração no sentido de participar deste processo de validação teórica, para tanto, sua tarefa consiste em classificar cada uma das questões apresentadas em seguida a partir das duas dimensões (apoio cultural e correlação positiva com resultados) do processo de sedimentação (todos os itens se referem a este processo). Optou-se por definir "apoio cultural", por este ser um construto e ter sido levantado como um dificultador em validação anterior. Pode-se marcar apenas uma dimensão, as duas dimensões ou nenhuma dimensão. Além de associar cada uma das questões à dimensão pertinente, por favor analise a redação do item, indicando no campo de observações, caso necessário, alterações no sentido de torná-lo mais compreensível.

Sedimentação	O processo de sedimentação é caracterizado pelo apoio cultural e por uma correlação positiva com os resultados esperados.
Apoio Cultural (Definição Operacional)	Utilizar, adotar, cooperar ou concordar com as políticas e práticas de recursos humanos disponíveis nesta organização

Nº	Assertiva	Apoio Cultural	Correlação Positiva	Nenhuma das opções	Observações
1	Faço uso de avaliações continuadas de desempenho para avaliar a equipe de trabalho que gerencio				
2	Defino as atividades de cada membro da unidade sob minha gestão com base no desempenho apresentado por este				
3	Realizo treinamentos que contribuem para o desenvolvimento das atividades que executo				
4	Concordo com os critérios de desempenho utilizados para me avaliar				
5	Utilizo as soluções relativas a gestão de pessoas à disposição nesta organização para gerenciar a minha unidade de trabalho				
6	Emito feedbacks para a minha equipe de trabalho de acordo com as avaliações de desempenho				
7	Indico os treinamentos necessários para minha equipe a partir das avaliações de desempenho que realizo				
8	Defino as pessoas que irão atuar na minha unidade de gestão por meio do desempenho destas				
9	Uso os resultados dos treinamentos para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio				
10	Concordo com os critérios de desempenho utilizados para avaliar a minha equipe de trabalho				
11	As competências apresentadas da minha equipe de trabalho impactam positivamente no desempenho da organização				
12	Emito feedbacks constantes para a minha equipe de trabalho				
13	Acompanho os treinamentos dos quais participam membros da equipe de trabalho sob minha responsabilidade				

14	Aloco membros da minha equipe para outras unidades de trabalho devido ao seu baixo desempenho				
15	Faço uso dos mecanismos de desenvolvimento disponibilizados pela organização para diminuir os gaps de desempenho da minha equipe				
16	Defino com meus subordinados os padrões de desempenho que utilizarei para avaliá-los posteriormente				
17	Adoto um planejamento de trabalho da unidade que gerencio que contribui para o alcance dos resultados visados pela organização				
18	Uso os resultados da avaliação individual de desempenho para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio				
19	Comparo os resultados alcançados pela minha equipe com os resultados esperados				
20	Busco em outras unidades/órgãos indivíduos que contribuem com o alcance os objetivos organizacionais de minha unidade				
21	Desenvolvo um plano de desenvolvimento com cada membro da minha equipe de trabalho de acordo com as orientações da área de recursos humanos				
22	Identifico os gaps de desempenho da minha equipe de acordo com as orientações da área de recursos humanos				
23	Contribuo para o alcance dos objetivos estabelecidos pela unidade de gestão de pessoas desta organização				
24	Parte da remuneração da minha equipe é definida de acordo com o desempenho alcançado				
25	Acompanho os resultados gerados pela minha equipe de trabalho				
26	Planejo quais serão os mecanismos de desenvolvimento utilizados pela minha equipe de acordo com as orientações da área de recursos humanos				
27	Identifico as competências necessárias para os indivíduos que atuarão na minha área				
28	Atuo em prol dos objetivos organizacionais				
29	Reconheço a minha equipe de trabalho pelo bom desempenho alcançado				
30	Comunico os gaps de desempenho individual para cada membro da minha equipe				
31	Administro os recursos humanos da minha unidade com o apoio das orientações da unidade de gestão de pessoas				
32	Minha equipe recebe parte da remuneração em decorrência dos alcances dos objetivos organizacionais				
33	Contribuo com a elaboração dos planos anuais de capacitação desta organização				
34	Adoto indicadores de desempenho individual relacionados aos objetivos visados pela organização				
35	Utilizo os normativos de gestão de pessoas para orientar o meu trabalho				

Apêndice B – Questionário de análise semântica

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO Construção de instrumento de pesquisa - Análise Semântica	
Orientação para Resposta	
Esta consulta integra parte de um processo de pesquisa sobre a institucionalização da Gestão de Pessoas por Competências no Setor Público, conduzido pelo aluno de graduação da Universidade de Brasília Igor Guevara e seu orientador Pedro Meneses. A base teórica utilizada para elaboração inicial das questões é a Abordagem Institucional, cujos autores Tolbert e Zucker (1999) apontam que a institucionalização de novas estruturas (modelo de gestão de pessoas por competências, no caso deste estudo) ocorre em três etapas distintas - habitualização, objetificação e sedimentação. Os itens abaixo são referentes ao processo de sedimentação, cuja descrição segue abaixo.	
Solicitamos sua colaboração no sentido de participar deste processo de validação semântica, para tanto, sua tarefa consiste em analisar a redação do item , indicando se este "está claro" ou "não está claro" e, no campo de observações, caso necessário, apontar alterações no sentido de torná-lo mais compreensível e mais fiel à linguagem utilizada na administração pública .	

Sedimentação	O processo de sedimentação é caracterizado pelo apoio cultural e por uma correlação positiva com os resultados esperados.
Apoio Cultural (Definição Operacional)	Utilizar, adotar, cooperar ou concordar com as políticas e práticas de recursos humanos disponíveis nesta organização

Nº	Assertiva	Avaliação	Observações
1	Faço uso de avaliações continuadas de desempenho para avaliar a equipe de trabalho que gerencio		
2	Defino as atividades de cada membro da unidade sob minha gestão com base no desempenho apresentado por este		
3	Realizo treinamentos que contribuem para o desenvolvimento das atividades que executo		
4	Concordo com os critérios de desempenho utilizados para me avaliar		
5	Utilizo as soluções relativas a gestão de pessoas à disposição nesta organização para gerenciar a minha unidade de trabalho		
6	Emito feedbacks para a minha equipe de trabalho de acordo com as avaliações de desempenho		
7	Indico os treinamentos necessários para minha equipe a partir das avaliações de desempenho que realizo		
8	Defino as pessoas que irão atuar na minha unidade de gestão por meio do desempenho destas		
9	Uso os resultados dos treinamentos para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio		
10	Concordo com os critérios de desempenho utilizados para avaliar a minha equipe de trabalho		
11	As competências apresentadas da minha equipe de trabalho impactam positivamente no desempenho da organização		
12	Emito feedbacks constantes para a minha equipe de trabalho		
13	Acompanho os treinamentos dos quais participam membros da equipe de trabalho sob minha responsabilidade		
14	Aloco membros da minha equipe para outras unidades de trabalho devido ao seu baixo desempenho		
15	Faço uso dos mecanismos de desenvolvimento disponibilizados pela organização para diminuir os gaps de desempenho da minha equipe		
16	Defino com meus subordinados os padrões de desempenho que utilizarei para avaliá-los posteriormente		
17	Adoto um planejamento de trabalho da unidade que gerencio que contribui para o alcance dos resultados visados pela organização		
18	Uso os resultados da avaliação individual de desempenho para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio		
19	Comparo os resultados alcançados pela minha equipe com os resultados esperados		
20	Busco em outras unidades/órgãos indivíduos que contribuem com o alcance os objetivos organizacionais de minha unidade		
21	Desenvolvo um plano de desenvolvimento com cada membro da minha equipe de trabalho de acordo com as orientações da área de recursos humanos		
22	Identifico os gaps de desempenho da minha equipe de acordo com as orientações da área de recursos humanos		
23	Contribuo para o alcance dos objetivos estabelecidos pela unidade de gestão de pessoas desta organização		
24	Parte da remuneração da minha equipe é definida de acordo com o desempenho alcançado		
25	Acompanho os resultados gerados pela minha equipe de trabalho		
26	Planejo quais serão os mecanismos de desenvolvimento utilizados pela minha equipe de acordo com as orientações da área de recursos humanos		
27	Identifico as competências necessárias para os indivíduos que atuarão na minha área		
28	Atuo em prol dos objetivos organizacionais		
29	Reconheço a minha equipe de trabalho pelo bom desempenho alcançado		
30	Comunico os gaps de desempenho individual para cada membro da minha equipe		
31	Administro os recursos humanos da minha unidade com o apoio das orientações da unidade de gestão de pessoas		
32	Minha equipe recebe parte da remuneração em decorrência dos objetivos organizacionais		
33	Contribuo com a elaboração dos planos anuais de capacitação desta organização		
34	Adoto indicadores de desempenho individual relacionados aos objetivos visados pela organização		
35	Utilizo os normativos de gestão de pessoas para orientar o meu trabalho		

Apêndice C – Questionário de validação dos juízes

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO Construção de instrumento de pesquisa/Validação Teórica/Análise de Juizes e Semântica		
Orientação para Resposta		
Esta consulta integra parte de um processo de pesquisa sobre a institucionalização da Gestão de Pessoas por Competências no Setor Público, conduzido pelo aluno de Iniciação Científica da Universidade de Brasília Igor Guevara e seu orientador Pedro Meneses. A base teórica utilizada para elaboração inicial das questões é a Abordagem Institucional, cujos autores Tolbert e Zucker (1999) apontam que a institucionalização de novas estruturas (modelo de gestão de pessoas por competências, no caso deste estudo) ocorre em três etapas distintas - habitualização, objetificação e sedimentação - cada qual adiante caracterizada.		
Solicitamos sua colaboração no sentido de participar deste processo de validação teórica, para tanto, sua tarefa consiste em classificar cada uma das questões apresentadas em seguida a partir das etapas do processo de institucionalização. Além de associar cada uma das questões à etapa pertinente, por favor analise a redação do item, indicando no campo de observações, caso necessário, alterações no sentido de torná-lo mais compreensível.		
Por favor, envie este formulário devidamente preenchido, até o dia 06/04/2012, para guevara.igor@gmail.com/pemeneses@unb.br.		
Agradecemos antecipadamente a participação neste estudo!		
Habitualização		
No processo de habitualização, os decisores organizacionais passam a compartilhar uma base comum de conhecimentos e idéias acerca de um determinado modelo de gestão de pessoas, não havendo, ainda, consenso geral a respeito da sua utilidade.		
Objetificação		
O processo de objetificação envolve certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor do modelo estratégico de gestão de pessoas, que buscam evidências sobre o custo-benefício do modelo, a fim de minimizar os riscos de adotá-lo.		
Sedimentação		
O processo de sedimentação é caracterizado pela continuidade da estrutura por longo período de tempo, sobrevivendo através de membros da organização, pela baixa resistência de grupos de oposição, pelo apoio cultural contínuo de grupos defensores e por uma correlação positiva com os resultados esperados.		
Assertiva	Etapa referente	Observações
Desconheço as competências que tenho que desenvolver para melhorar minha atuação profissional		
As pessoas tem ciência dos objetivos perseguidos pela organização		
As pessoas nesta organização acreditam que a gestão de pessoas contribui para a realização dos objetivos organizacionais		
Não disponho de um plano de trabalho que vincule as minhas metas aos resultados visados pela área de trabalho em que atuo		
Meu desempenho possui associação com os objetivos organizacionais		
As práticas de gestão de pessoas nesta organização se mantêm estáveis diante de mudanças organizacionais		
Os gestores da organização podem utilizar as ferramentas de gestão de pessoas conforme julgam pertinente		
Não estão claros os critérios de desempenho individual utilizados pelos meus gestores para me avaliar		
As competências requeridas para a execução das minhas atividades encontram-se indicadas em documentos à disposição na organização		
O exercício dos desempenhos individuais contribui para a realização dos objetivos visados pela organização		
Há necessidade de se discutir as políticas e práticas de gestão de pessoas nesta organização		
Os treinamentos nesta organização são definidos de forma assistemática		
Os treinamentos se articulam com os objetivos almejados pela organização		
Os treinamentos realizados nesta organização impactam positivamente no desempenho da organização		
Não existem documentos que retratam os objetivos organizacionais		
Não estão claros os objetivos estabelecidos por esta organização		
Os desempenhos individuais são definidos conjuntamente por gestores e funcionários		
As ferramentas de gestão de pessoas à disposição do órgão são utilizadas de modo similar pelos gestores da organização		

Não tenho acesso aos documentos que indicam os objetivos organizacionais.		
Os desempenhos individuais são monitorados pelos gestores da organização		
Acredito não ser necessária uma revisão das políticas e práticas de gestão de pessoas no órgão		
Os desempenhos individuais não são avaliados		
As funções de gestão de pessoas não se encontram normatizadas na organização		
Esta organização dispõe de normativos que orientam as práticas de gestão de pessoas		
Os gestores nesta organização reconhecem a importância das políticas e práticas de gestão de pessoas		
Nenhuma ação é tomada com base no resultado da avaliação de desempenho		
Os treinamentos não são alinhados aos objetivos organizacionais		
Os treinamentos são definidos a partir de lacunas de desempenho constatadas pelos gestores		
Os decisores da organização apoiam a implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas		
Os resultados de treinamentos não influenciam as decisões dos gestores da organização		
As ações de treinamento são monitoradas pelos gestores da organização		
Nesta organização há pouca discordância acerca da utilidade das políticas e práticas de gestão de pessoas		
Os indicadores de desempenho individual não se articulam com os objetivos definidos pela organização		
A avaliação individual de desempenho é utilizada pelos gestores em suas decisões		
Os desempenhos individuais são definidos apenas pelos gestores da organização		
Os resultados dos treinamentos são utilizados nas decisões tomadas pelos gestores		
Os desempenhos individuais são avaliados pelos gestores da organização em um único momento		
Os resultados das avaliações de desempenho não influenciam as decisões dos gestores da organização		
Há vários indivíduos que apoiam a implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas		
As funções de gestão de pessoas não estão definidas na organização em que atuo		

Apêndice D – Segundo questionário de validação dos juízes

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO
Construção de instrumento de pesquisa/Validação Teórica/Análise de Juízes e Semântica

Esta consulta integra parte de um processo de pesquisa sobre a institucionalização da Gestão de Pessoas por Competências no Setor Público, conduzido pelo aluno de Iniciação Científica da Universidade de Brasília Igor Guevara e seu orientador Pedro Meneses. A base teórica utilizada para elaboração inicial das questões é a Abordagem Institucional, cujos autores Tolbert e Zucker (1999) apontam que a institucionalização de novas estruturas (modelo de gestão de pessoas por competências, no caso deste estudo) ocorre em três etapas distintas - habitualização, objetificação e sedimentação - cada qual adiante caracterizada.

Solicitamos sua colaboração no sentido de participar deste processo de validação teórica, para tanto, sua tarefa consiste em classificar cada uma das questões apresentadas em seguida a partir das duas dimensões (apoio cultural e correlação positiva com resultados) do processo de sedimentação (todos os itens se referem a este processo). Pode-se marcar apenas uma dimensão, as duas dimensões ou nenhuma dimensão. Além de associar cada uma das questões à dimensão pertinente, por favor analise a redação do item, indicando no campo de observações, caso necessário, alterações no sentido de torná-lo mais compreensível.

Sedimentação	O processo de sedimentação é caracterizado pelo apoio cultural e por uma correlação positiva com os resultados esperados.
---------------------	---

Nº	Assertiva	Apoio Cultural	Correlação Positiva	Nenhuma das opções	Observações
1	As competências da minha equipe de trabalho impactam positivamente no desempenho da organização				
2	O plano de trabalho da unidade que gerencio contribui para o alcance dos resultados visados pela organização				
3	Os colaboradores sob minha gestão concordam com os critérios de desempenho utilizados para avaliá-los				
4	Os treinamentos ofertados por esta organização contribuem para o desenvolvimento das atividades executadas por minha equipe de trabalho				
5	Minha unidade de trabalho contribui para o alcance dos objetivos estabelecidos pela unidade de gestão de pessoas desta organização				
6	Minha equipe atua em prol dos objetivos organizacionais				
7	Administro os recursos humanos da minha unidade em conformidade com as orientações da unidade de gestão de pessoas				
8	Minha unidade contribui com a elaboração dos planos anuais de capacitação desta organização				
9	Os indicadores de desempenho individual relacionados às funções das pessoas que coordeno se articulam com os objetivos visados pela organização				
10	Defino com meus subordinados os padrões de desempenho que utilizarei para avaliá-los em seguida				
11	Faço uso de avaliações continuadas de desempenho na equipe de trabalho que gerencio				
12	Uso os resultados da avaliação individual de desempenho para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio				
13	As soluções de recursos humanos à disposição nesta organização contribuem para o gerenciamento da minha unidade de trabalho				
14	Uso os resultados dos treinamentos para orientar as ações de gestão na unidade que gerencio				
15	Os feedbacks que emito para a minha equipe são baseados nas avaliações de desempenho sob minha responsabilidade				
16	Emito feedbacks constantes para a minha equipe de trabalho				
17	Esta organização dispõe de normativos que orientam as práticas de gestão de pessoas				
18	Indico os treinamentos necessários para minha equipe a partir das avaliações de desempenho que gerencio				
19	Acompanho os treinamentos dos quais participam membros da equipe de trabalho sob minha responsabilidade				