



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

TEREZA CRISTINA BORGES PINHO PINHEIRO

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: A percepção de futuros  
administradores sobre o fenômeno**

Brasília – DF

2011

TEREZA CRISTINA BORGES PINHO PINHEIRO

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: A percepção de futuros administradores sobre o fenômeno**

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

Professor Orientador: Dr. Tomás de Aquino Guimarães

Brasília – DF

2011

Pinheiro, Tereza Cristina Borges Pinho.

Gestão de Competências: A percepção de futuros administradores sobre o fenômeno / Tereza Cristina Borges Pinho Pinheiro. – Brasília, 2011.

XX f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães, Departamento de Administração.

1. Gestão de Competências. 2. Aprendizagem Organizacional. 3. Conhecimento como fonte geradora de competência. I. Título.

TEREZA CRISTINA BORGES PINHO PINHEIRO

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: A percepção de futuros administradores sobre o fenômeno**

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

**Tereza Cristina Borges Pinho Pinheiro**

Dr, Tomás de Aquino Guimarães  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, ..... de ..... de .....

A minha mãe Carmem Lúcia por me ensinar que o conhecimento através da leitura pode ser transformado em fonte de libertação para a humanidade.

## AGRADECIMENTOS

A João Pinheiro meu grande incentivador na jornada da vida.

A família Camargo, pois sem seu apoio esse trabalho não teria sido concretizado.

Ao meu orientador, Professor Dr. Tomás de Aquino Guimarães pela competência e dedicação.

Ao Professor Pós Dr. Marcus Vinicius S. Siqueira por despertar em mim um novo olhar sobre o mundo organizacional.

*Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com ela coerentes.*

Paulo Freire

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo identificar a percepção de graduandos do Curso de Administração na Universidade de Brasília, concluintes do segundo semestre de 2011, a respeito da noção e aplicação da gestão de competências. O referencial teórico está baseado nas principais mudanças no paradigma de gestão de pessoas e aborda os conceitos de competência, de gestão de competências e seus diferentes níveis na organização, bem como a noção de competência com base nos cargos e as abordagens de conhecimento e aprendizagem como fontes geradoras de competências. A pesquisa, de caráter descritivo utilizou-se de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados. Valeu-se da análise de conteúdo para tratamento dos dados qualitativos. Os participantes do estudo foram constituídos por possíveis formandos do Curso de Administração da Universidade de Brasília em número de 14. Entre os resultados mais representativos da pesquisa, destacam-se: (1) a percepção da noção competência como sendo constituída de conhecimentos, habilidades e atitudes, desta maneira, associada à capacidade das pessoas em assumir responsabilidades e comportamentos frente às situações vivenciadas; (2) o Curso de Administração não propicia o debate eficiente sobre o tema; (3) ao contrário das proposições encontradas na literatura estudada, a pesquisa revelou que o diálogo literário está mais avançado que a aplicação do conceito de gestão de competências, podendo ocorrer através de políticas que restringem seu uso a processos específicos e isolados; (4) a complexidade envolvida na identificação dos custos sociais e psíquicos dos indivíduos que trabalham em empresas que utilizam o modelo de gestão de competências, possibilitou verificar a probabilidade de causar nos sujeitos maior pressão, exclusão social e discórdia nos grupos de trabalho; (5) práticas de aprendizagem nas organizações foram consideradas de grande importância por parte dos respondentes, devendo estar alinhadas a um processo de autogestão dos indivíduos. Pode-se concluir, a partir da pesquisa, que o estudo da gestão de competências necessita ser aprimorado através dos processos de aprendizagem na Academia, como uma maneira de melhor preparar os futuros administradores para o mercado de trabalho. Em função dos resultados da pesquisa, recomenda-se nos próximos anos a realização de novos diagnósticos sobre o ensino do fenômeno competência para comparar com o presente estudo se ocorreu modificação na percepção dos graduandos, visto que nesse segundo semestre de 2011 a instituição apresentou a possibilidade dos alunos cursarem a matéria optativa de gestão de competências. Ao final, são apontadas limitações desta pesquisa, recomendações de ordem prática e direções para realização de novos estudos.

Palavras-chave: Gestão de Competências. Aprendizagem.  
Conhecimento. Desempenho



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Dimensões da Competência.....	20
Figura 2- Conceitos sobre competência.....	21
Quadro 1- Dimensões do capital intelectual.....	38
Quadro 2- Dados biográficos e de perfil dos entrevistados.....	45
Quadro 3- Categoria Conceito de Competência.....	49
Quadro 4- Categoria Teoria versus prática no ensino.....	52
Quadro 5- Categoria Teoria versus prática nas organizações..	54
Quadro 6- Categoria Caráter da Competência.....	57
Quadro 7- Categoria Competência e Aprendizagem.....	60

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Contextualização .....	11
1.2	Formulação do problema .....	12
1.3	Objetivo Geral .....	13
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa .....	14
2	BASE CONCEITUAL.....	16
2.1	Contextualização do conceito de competência .....	16
2.2	Gestão de competências .....	24
2.3	Os diferentes níveis da competência na organização.....	27
2.4	Competência com base nos cargos .....	28
2.5	Conhecimento como fonte geradora de competências .....	29
2.6	Aprendizagem e competências.....	31
2.7	Competência e desempenho .....	34
2.8	Considerações críticas a respeito da gestão de competências .....	36
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	43
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	43
3.2	Participantes do estudo.....	44
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	45
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	46
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	49
4.1	Conceito de competência segundo a percepção dos entrevistados .....	49
4.2	Teoria versus prática no ensino das competências .....	52
4.3	Teoria versus prática na aplicação nas organizações .....	54
4.4	O caráter multifacetado da competência.....	56

4.5	Competência e aprendizagem nas organizações .....	60
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	63
	REFERÊNCIAS .....	67
	APÊNDICES.....	72

# 1 INTRODUÇÃO

Esta monografia insere-se nos estudos acadêmicos sobre competências, por meio da análise da percepção de futuros administradores de uma Universidade Pública sobre o fenômeno gestão de competências. Desta maneira, este capítulo dá início ao trabalho desenvolvido, apresentando o problema de pesquisa, justificando a escolha do foco de estudo e apontando os aspectos que o tornam importante e relevante. Apresentam-se os objetivos, comenta-se sobre a metodologia e sobre o tema escolhido. Por fim, tem-se uma estruturação da monografia e dos temas que serão abordados nos capítulos seguintes.

## 1.1 Contextualização

Nas últimas décadas – no meio acadêmico e empresarial – mudanças tecnológicas, econômicas e sociais têm proporcionado à busca constante de novos modelos de gestão organizacional, no sentido de alcançar à eficiência e eficácia necessárias a manutenção e desenvolvimento organizacional. Nessa perspectiva, essas transformações podem tornar ultrapassadas superioridades competitivas pontuais das organizações, dando lugar à valorização do conhecimento humano aplicado no contexto empresarial (CARBONE, 2006). Deste modo, informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios (CRAWFORD, 1994). Para Drucker (2002) esta é uma sociedade pós-capitalista dominada pelo capitalismo da informação, onde o conhecimento é um recurso financeiro e demanda um indivíduo altamente instruído, que busque o aprendizado vitalício. No entanto, a formação do conhecimento requer um investimento financeiro alto, sejam para países, organizações ou até mesmo para o próprio indivíduo. Na concepção desse autor, a produtividade do conhecimento é fator determinante para a posição competitiva de uma indústria ou de todo um país.

De acordo Brandão (2009), apesar dos custos financeiros, é necessário o desenvolvimento do conhecimento, pois ele é a base para a construção das

competências e dá-se por meio da aprendizagem, seja ela natural ou induzida, formal ou informal. Zariffiam (2008) descreve que os diplomas não validam apenas aquisições de conhecimentos. Validam igualmente, embora sob formas variadas, aquisições valiosas no campo das competências.

Desta maneira, para alcançar os objetivos de sobrevivência e lucratividade das empresas e atender as necessidades dos indivíduos no mundo organizacional, o tema gestão de competências passou a transitar de forma intensa no meio acadêmico e empresarial nos últimos quarenta anos, tanto sob a forma de referência para a gestão de pessoas, como na perspectiva estratégica da organização (BRANDÃO, 2009).

Como pode ser observada, na sociedade do conhecimento a noção de competências além de fazer parte do universo empresarial e do trabalho, está intrinsecamente ligada à vida das pessoas. Na escola através dos currículos, em cursos, entre outros, os indivíduos almejam o desenvolvimento de competências, pois a competitividade do mercado demanda trabalhadores cada vez mais capacitados.

Na Universidade não é diferente, pois funcionários recém-formados irão compor o quadro de grandes empresas e suas competências passarão a ser enfatizadas como elementos centrais de diferenciação estratégica. Nesse cenário, a gestão de competências é colocada como sendo fundamental para a carreira e para a vida profissional dos graduandos em administração, porque está ligada intrinsecamente ao futuro desses atores sociais, visto que é um processo que envolve tanto a perspectiva estratégica das empresas como práticas de aprendizagem, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento.

## **1.2 Formulação do problema**

As organizações do século XXI nunca precisaram tanto dos trabalhadores, no que diz respeito aos seus fatores intangíveis, como: emoções, sensibilidade, conhecimento e criatividade. Por outro lado, os indivíduos encontram dificuldade em desenvolver esses aspectos, pois o ambiente de trabalho torna-se cada vez mais

competitivo, o ritmo de trabalho é cada vez mais acelerado e os vínculos entre desempenho e resultado são cada vez mais estreitos (FISCHER, 2001).

É perceptível que o “capital humano”, como denomina Crawford (1994, p. 34), é fundamental para a sobrevivência das organizações, a ponto de as empresas competirem por esse capital. Nesse cenário seria de pressupor reflexos positivos para o trabalhador, tendo em vista que, através do conhecimento humano aplicado no contexto empresarial, as organizações se mantêm competitivas no mercado globalizado. Entretanto, as organizações ao utilizarem a gestão de competências, têm propiciado as condições necessárias para um desenvolvimento saudável das novas competências individuais e organizacionais? Os custos sociais e psíquicos têm sido levados em consideração na busca incessante da lucratividade através dessa ferramenta? Como a gestão de competências está presente não apenas no debate acadêmico, mas na vida organizacional de administradores e administrados, qual será a percepção dos graduandos em administração a respeito do conceito e da aplicação da gestão de competências nas empresas modernas?

### **1.3 Objetivo Geral**

Tendo em conta essas questões, o objetivo deste trabalho é descrever a percepção de graduandos do Curso de Administração na Universidade de Brasília, concluintes no segundo semestre de 2011, a respeito da noção e aplicação da gestão de competências na empresa moderna.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Entre os objetivos específicos desse trabalho estão:

- Identificar as diferenças de percepção entre os respondentes que trabalham em empresas que utilizem o modelo de gestão de competências e os que trabalham em organizações que não aderiram a essa estratégia de gestão;

- Avaliar a perspectiva de futuro dos entrevistados, de ambos os gêneros, que trabalham com gestão de competências;
- Analisar até que ponto a gestão de competências dessas empresas tem levado em consideração os custos sociais e psíquicos no desenvolvimento da aprendizagem das competências

## 1.5 Justificativa

Nas últimas décadas, em decorrência de todas as transformações do mundo organizacional, as empresas encontram-se pressionadas a realinhar suas práticas de gestão, pois necessitam de profissionais cada vez mais competentes, engajados com os objetivos da empresa, onde cada funcionário é convidado a se tornar empreendedor de sua própria vida e carreira (BITENCOURT, 2004; ANTONELLO, 2011). Nesse cenário, onde os indivíduos exercem papel de grande relevância nas conquistas empresariais, emerge o modelo de gestão de competências e se apresenta com a finalidade de compatibilizar as competências de seus colaboradores com as necessidades das empresas (BRANDÃO, 2009). Deste modo, esse modelo de gestão auxilia o desenvolvimento e criação de estratégias organizacionais, individuais (técnicas e gerenciais) e grupais através de práticas de aprendizagem (BRANDÃO, 2009; CARBONE, 2006).

Tendo em vista que a maioria das publicações (BITENCOURT, 2004; BRANDÃO, 2009; CARBONE, 2006; FLEURY, 2007; PRAHALAD; HAMEL, 1990) sobre o tema competência possui uma abordagem mais funcionalista, que em grande parte não reflete os impactos do uso da gestão de competências nos trabalhadores, a relevância acadêmica dessa pesquisa substancia-se tanto como uma verificação das implicações do fenômeno no mundo do trabalho, como de um diagnóstico para o Curso de Administração da Universidade de Brasília sobre os conhecimentos e aplicações da gestão de competências, na percepção de graduandos do Curso de Administração dessa Universidade. Como contribuição organizacional, esse trabalho, pode servir de parâmetro para as empresas que utilizam esse modelo de gestão ou para as organizações que pretendam aderir a essa ferramenta,

possibilitando identificar lacunas existentes entre a teoria e a prática relacionadas à forma de aplicação da gestão de competências. Isso permitirá e possibilitará aprimorar não apenas o debate sobre o tema, mas as práticas relacionadas à gestão de competências.



## 2 BASE CONCEITUAL

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica, revisando os principais conceitos de Competência e seu significado de acordo com o contexto histórico.

### 2.1 Contextualização do conceito de competência

No final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, a expressão veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizada também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Com o nascimento do capitalismo industrial ocorrem mudanças significativas na atividade camponesa e de corporação artesanal, conduzindo a uma incomensurável modificação social. A sociedade passa de uma civilização agrícola rural para uma civilização industrial urbana. Neste momento, de acordo com Zarifiam (2008) a nova concepção de trabalho reúne características essenciais, a saber: *o trabalho* (aceleração da velocidade de execução de operações), *o trabalhador* (trabalhar mais rápido) e *a reunião desses dois objetos* (no posto de trabalho, ou seja, na fábrica).

Segundo Brandão (2009), o termo competência foi absorvido pela linguagem das organizações, no início do século XX, para designar a pessoa capaz de exercer com eficácia seu papel. Este momento tem sua gênese na administração científica, onde os princípios fundamentais apreciados por Taylor estão relacionados à seleção e treinamento do trabalhador, de forma a desenvolver as habilidades necessárias ao desempenho de suas tarefas. Sob esta perspectiva a competência é vista como um conjunto de conhecimentos e habilidades que tornam apto o funcionário no desenvolvimento de determinadas atitudes requeridas pela empresa (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Sendo assim, Taylor propunha a busca do funcionário adequado para o cargo existente. Com base nesse princípio Taylorista - de gestão -

as empresas mantinham o controle das pessoas e esperavam delas uma postura passiva (DUTRA, 2001). Cabe destacar que esse controle era de caráter mecanicista baseado principalmente no adestramento dos corpos (SIQUEIRA, 2009).

Neste ponto da discussão não é possível deixar de lembrar o modelo fordista de produção que se baseia na produção em massa de bens padronizados através do uso de uma linha de montagem automatizada e com recurso de operários de qualificação moderada, adaptados aos postos de trabalho, desempenhando tarefas simples, rotineiras e previamente especificadas e delimitadas, onde havia um cumprimento rigoroso das normas operatórias, disciplina demasiada e obrigatório isolamento com proibição de diálogos durante o trabalho em linha (HIRATA, 1994).

A rigidez desse sistema de gestão, a crise do petróleo nos anos setenta e a entrada de competidores japoneses com produção baseada no trabalho cooperativo em equipe ocasionou no mercado automobilístico uma ruptura com o fordismo ocasionando uma nova lógica de utilização da força de trabalho que exigia uma massa de conhecimentos e atitudes diferentes das requeridas pela organização do trabalho do tipo taylorista-fordista (HIRATA, 1994). Ou seja, novas formas de organização e gestão no mundo do trabalho passam a exigir profissionais mais polivalentes, capazes de interagir em situações novas e em constante mutação.

Zarifian (2008) aponta que na década de oitenta, pequenas e médias empresas de móveis também sofreram com a crise industrial deste setor. Para fazer frente a este momento de aumento da complexidade nos modos de produção estas e outras empresas como as da indústria química consideram a hipótese de um modelo da competência que estava associado aos requisitos da empresa.

Em outras palavras, em decorrência de todas as modificações, socioeconômicas e das relações de trabalho descritas acima, conforme apontam Brandão e Guimarães (2001) as empresas passam a levar em consideração no desenvolvimento profissional dos trabalhadores os aspectos sociais e comportamentais pautados no trabalho. Nas palavras de Fleury e Fleury (2007, p.29) “o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa”.

É possível identificar a prevalência de duas principais correntes, no que compete ao estudo da competência. A primeira de origem norte americana representada de certa forma pelo precursor da expressão, da noção de competência, David McClelland. Esse autor inicia o debate entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos nos anos setenta e a posteriori tem seguidores como Prahalad e Hamel, que dão continuidade a seu trabalho - mas fundamentalmente a visão dos autores americanos sobre competência é de que ela é algo que o indivíduo possui um estoque de qualificações. Essa noção também é seguida por autores brasileiros como Fleury, Dutra e Brandão. A segunda corrente também nascida nos anos setenta apresenta como seus principais expoentes os autores franceses Le Boterf e Zarifian. Nesse momento o debate francês questionando o conceito de qualificação procurava aproximar o ensino das necessidades das organizações, buscando estabelecer relação entre as competências e os saberes. Esses autores associam a competência às realizações dos indivíduos, bem como apontam que a competência é associada à capacidade das pessoas em lidar com situações inesperadas (BRANDÃO et al, 2006; FLEURY; FLEURY, 2001; RODRIGUES, 2006; FLEURY; FLEURY, 2004).

Na década de setenta, David C. McClelland (1973) publicou o artigo "Testing for competence rather than intelligence" onde aborda questões sobre os testes de inteligência e define tão enfaticamente quanto possível, que não é o tipo de capacidade medido pelos testes de inteligência que são responsáveis pelo maior, ou menor êxito na vida de um indivíduo. Mas principalmente o fato de pertencer a uma classe social economicamente mais favorecida ou menos favorecida que levariam o sujeito a frequentar as melhores faculdades ou exercer os cargos mais elevados em uma organização. Esse autor fazendo uma crítica aos modelos de testes de inteligência propõe pela primeira vez a compreensão da competência do indivíduo. Sugere que a capacidade de uma pessoa para realizar tarefas aumenta à medida que sua competência em matéria de comportamento aumenta em resultado da vida, pois as competências compreendem um conjunto de recursos que o indivíduo possui que justificam um alto desempenho.

O conceito de competência, como pode ser observado, não é recente. Para Fleury e Fleury (2001) compõe uma ideia consideravelmente antiga, contudo (re) conceituada e (re) apreciada no contexto atual em decorrência de fatores como os processos de

reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e das sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização. Ainda para essa autora competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.

“Apesar de ter sido a partir da década de 1970 que o interesse pelo assunto competência estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas” (CARBONE, et al, 2006, p. 42), é importante destacar que até este momento, o mercado de trabalho valorizava apenas as competências técnicas, deixando de lado as competências comportamentais – o que trouxe diversos prejuízos às organizações. – porém, de acordo com Fleury (2001) durante a década de oitenta em decorrência de estudos de diversos autores a competência passa a ser pensada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

A pesquisa de Fleury e Fleury (2007) aponta que na segunda metade dos anos noventa os desafios da globalização fizeram o “CHA” (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) parte integrante da lista de prioridades no mercado de trabalho e desta forma, modelo para o gerenciamento de pessoas. Muitos são os autores (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; CARBONE et al, 2005; FLEURY; FLEURY, 2001) que consideram o CHA como dimensões ou elementos constitutivos da competência.

Brandão e Guimarães (2001) sugerem visualizar a competência em três dimensões como a seguir:

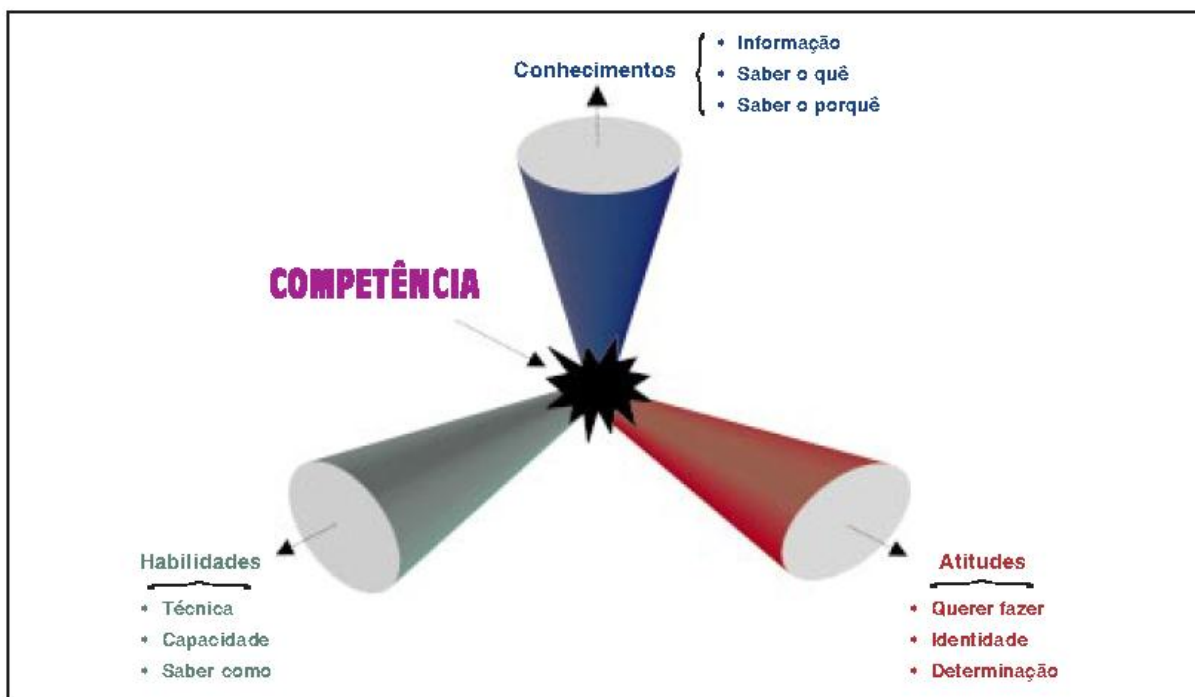


Figura 1- Dimensões da Competência.

Fonte: Brandão e Guimarães (2001, apud Durand, 2000) Adaptado.

Ruas (2001), por exemplo, para explicar a noção de competência baseia-se na premissa de que, ela é ligada a capacidade de mobilizar e aplicar conhecimentos adquiridos e precedentes da formação educacional ou profissional a situações particulares vivenciadas pelo sujeito. Para esse autor - competência é ação - tanto de colocar em prática esses conhecimentos, como de circunstância em experimentar e aprender. Carbone (et al, 2006, p.43) complementam esse pensamento afirmando que “competência além de ser o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes é também o desempenho do indivíduo expresso em determinado contexto que agrega valor a pessoas e organizações”.

Na realidade o que seriam esses conhecimentos, habilidades e atitudes? Na visão de Carbone (et al, 2006), o primeiro é o saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida; o segundo, a aplicação produtiva do conhecimento e o terceiro, aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Barbosa (2003) sugere o mesmo conceito de Carbone (et al, 2006) citado acima e aponta que a competência é entendida genericamente como o conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que se voltam a determinado desempenho ou resultado esperado.

Dutra (2011) discorda dessa noção de competência, afirmando que esse enfoque é pouco instrumental, pois não é pelo fato dos indivíduos possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que eles irão agregar valor à organização. Esse autor propõe analisar as pessoas por sua capacidade de entrega, pois é possível obter uma perspectiva mais adequada, para avaliação, orientação e desenvolvimento, estabelecendo dessa forma as respectivas recompensas. Para melhor definir a posição de Dutra (2011) é apresentada a figura na qual de um lado têm-se as competências entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; e de outro lado, as competências entendidas como a entrega da pessoa para a organização.

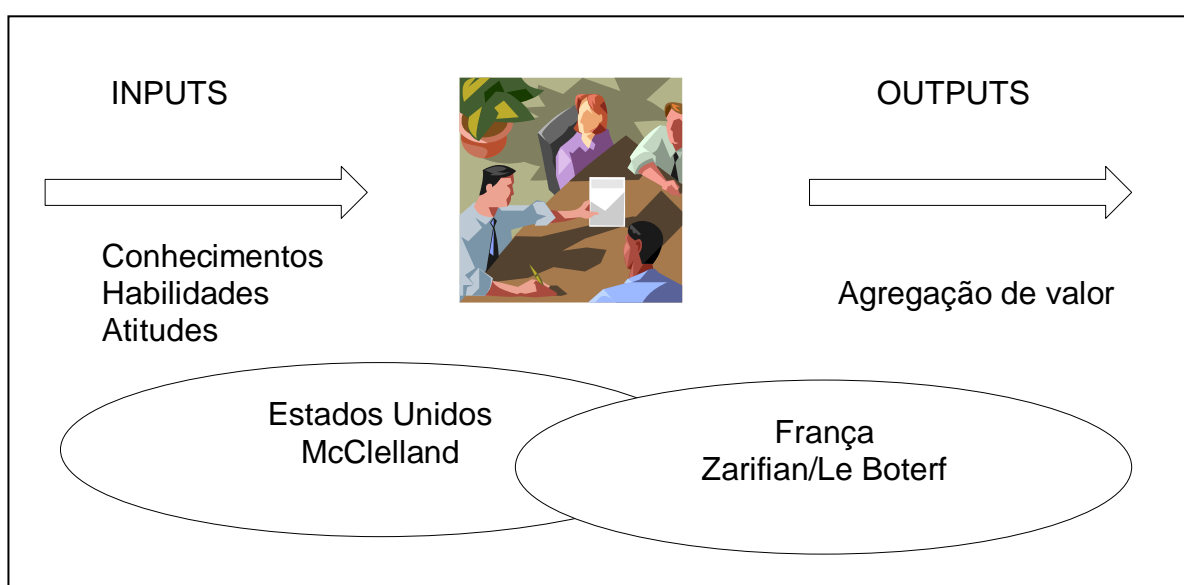


Figura 2 - Conceitos sobre competência.  
Fonte: Dutra (2011) (Modificado).

Fleury e Fleury (2001) ratificam esse conceito de competências e afirmam que ele pode ser analisado a partir de dois enfoques, que são: Inputs que nos Estados Unidos são tidos como conhecimentos, habilidades e atitudes – o que está relacionado aos recursos que o indivíduo possui - e Outputs que na Europa representam quando os empregados demonstram competências a partir do momento em que atingem ou superam resultados esperados em seu trabalho – no referencial dos saberes.

Alguns autores (FLEURY E FLEURY, 2001; DUTRA, 2011; BITENCOURT, 2004) apontam que no Brasil a maioria das empresas brasileiras ainda utiliza um modelo tradicional de gestão baseado na administração científica, utilizando um conjunto de normas burocráticas na qual as pessoas são vistas como responsáveis por um

conjunto de tarefas ou funções previamente definidas e que a gestão de competências ainda apresenta-se em fase inicial de desenvolvimento. No entanto, Dutra (2011) destaca que existem organizações brasileiras obtendo bons resultados com a aplicação do conceito de competências, mas para isso as empresas empregam políticas e práticas que envolvem conceitos como (1) integração mútua do gestor nos diversos âmbitos da gestão de pessoas; (2) integração com a estratégia organizacional; e (3) integração com as expectativas das pessoas.

O autor descreve que a ausência de qualquer dessas propriedades torna a gestão de competências um conjunto de normas burocráticas que visam a controlar o gestor e suas ações.

Conforme proposto por Bitencourt e Moura (2006) a competência se insere em uma perspectiva construtivista priorizando a noção de processos, dando um lugar privilegiado à aprendizagem da autonomia como autodesenvolvimento.

Nas palavras de Kilimnik (et al, 2004, p. 12):

Compreende-se a competência como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas. Nesse sentido, como um misto de múltiplos ingredientes, a competência revela-se mais do que simplesmente a adição de saberes parciais ou de qualificações: ela é uma síntese de saberes.

No modelo conceitual de Le Boterf (2003) a competência é um saber agir e coordenar situações de forma a integrar e transferir os conhecimentos, recursos e capacidades, em determinadas situações, porém a competência não é uma constante ela pode e deve variar em função do progresso da situação, isso porque há sinergia entre as competências sociais e individuais. Seguindo a mesma linha de raciocínio Carbone (et al, 2006, p. 35) definem que "as competências são dinâmicas, pois a sua alavancagem e a construção de novas competências exigem a interação entre pessoas e grupos dentro das organizações".

Em um contexto organizacional mais amplo, o trabalho de Mello (et al, 2006, p. 3 apud KETS DE VRIES, 1996; MAN E LAU, 2000) propõe que:

"A competência pode ser concebida como a característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa".

Paralelamente, para Zarifian (2008), a competência é uma compreensão de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma quanto maior for a diversidade das situações.

A palavra competência vem do latim, *competere*. O conceito de competência pode ser visto, inicialmente com a decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto e *petere*, cujo significado é esforço (JÚNIOR; CARVALHO, 2003).

No dicionário Sacconi (2009, p. 307) da língua portuguesa, a palavra competência significa "conhecimento, experiência que uma pessoa demonstra possuir na apreciação de certos casos, na execução de certas tarefas ou na solução de certas questões".

O Ministério de Educação do Brasil, por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico através do parecer Nº 16/99-CNE-CEB, (1999, p.32) considera que "a competência não se limita ao conhecer, mas vai além: é saber fazer, decidir e agir em situações imprevistas, incluindo assim, intuir, pressentir, arriscar com base na experiência anterior".

O debate sobre competência além de fazer parte do universo empresarial e do trabalho, está intrínseco na vida das pessoas. Na escola através dos currículos, em cursos, entre outros, os indivíduos almejam o desenvolvimento de competências. O saber precisa ganhar sentido, para que cada um o empregue com a finalidade de compreender, prever, decidir e atuar na vida.

Santos (2001) sugere ainda que existem competências básicas ou primárias envoltas nas aptidões, traços de personalidade e nas atitudes. Igualmente, existem competências secundárias que envolvem além das competências básicas, a capacidade de liderança, negociação e planejamento.

Conforme apontam alguns autores (SANTOS, 2001; DUTRA, 2011; BITENCOURT, 2004; BRANDÃO, 2009) não existe consenso sobre a aceção do termo competência. Nas últimas décadas a frequente utilização do termo está ligada ao campo da gestão organizacional e fez com que este adquirisse variadas conotações,



sendo não raras vezes, utilizado de diferentes maneiras. Essa análise é seguida por Ruas (2001) onde define que o conceito de competência é acompanhado de várias práticas gerenciais, e se cada uma delas contribuir com seu olhar e suas particularidades não estarão tratando de uma apreciação homogênea e de fácil operacionalização.

Do ponto de vista teórico, tem-se discutido se a utilização da expressão “competências” retrata ou não um conceito ou se caracteriza uma noção que vem crescendo em aplicabilidade, mas ainda é carente de melhor articulação e clareza de modo a unificar os diferentes discursos que dela tratam (RODRIGUES, 2006, p. 24).

De modo a sistematizar a presente pesquisa, a competência será tratada de acordo com a visão americana que compreende a competência como um estoque de qualificações onde estão envolvidos elementos constitutivos como: conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como poder e ideologia utilizada pelas empresas que empregam esse modelo de gestão, pois é o modelo mais adotado no Brasil tanto nos cursos de graduação, como nas empresas brasileiras.

## **2.2 Gestão de competências**

No trabalho de Carbone (et al, 2006), são apresentadas duas abordagens tradicionais da administração estratégica: a escola de posicionamento e a teoria baseada em recursos. Na primeira, esses autores apontam que a vantagem competitiva depende tão-somente da capacidade de a organização resguardar-se de potenciais ameaças. Na segunda abordagem, é defendido que a fonte principal para a vantagem competitiva é os recursos e as competências.

Estes recursos são caracterizados por serem tangíveis (ativos fixos) e intangíveis (marcas, patentes, entre outros, mas principalmente o conhecimento intrínseco de cada funcionário).

Na opinião dos autores as duas abordagens descritas acima não elucidam a dinâmica do cenário atual e para sanar esse gap surgiu a teoria da competição baseada em competências que integra as duas perspectivas descritas anteriormente e incorpora aspectos díspares da administração estratégica. Em outras palavras,

introduz-se a noção da empresa como um portfólio de competências (CARBONE et al, 2006).

Nessa perspectiva Carbone (et al, 2006) definem que surge a gestão de competências para fazer frente ao atual contexto. Apresentando-se como alternativa na busca de vantagem competitiva. Mais precisamente, ela se propõe a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE, et al, 2006).

Bitencourt (2010) aponta que apesar de a gestão de competências ter diferentes conceitos, esses conceitos se complementam e enfatiza a articulação entre o campo de ação estratégico e gerencial da empresa, caso contrário não existe nexos na adoção do modelo de gestão de pessoas por competências. Ou seja, analisa as competências dos indivíduos como um desdobramento das competências da organização. Essa autora ainda assinala que a gestão de pessoas por competências é uma das formas de relação de trabalho que vem se institucionalizando no mundo organizacional, mas que no Brasil essa institucionalização, comumente, dá-se a partir do pilar regulativo para o cognitivo.

Na visão de Carbone (et al, 2006, p.41):

Muitos autores adotam distintas nomenclaturas para expressar concepções análogas. É comum na literatura sobre o tema a utilização dos termos: gestão por competências, gestão de competências, gestão baseada em competências, gestão de desempenho baseada em competências e gestão de pessoas baseadas em competências que apesar das diferentes ordens semânticas, representam essencialmente a mesma ideia.

Na perspectiva desse trabalho, a noção de competência será abordada apenas por gestão de competências.

“A gestão de competências nasce no campo da Psicologia Organizacional, imersa em teorias motivacionais, procurando uma explicação para o bom desempenho no trabalho” (SANTOS, 2001, p. 1). No entanto, para Bitencourt (2004) a gestão de competências surge como uma resposta de capacitação em cenários empresariais muito competitivos, onde apenas o comprometimento não atende as demandas da organização, mas exige melhor qualificação e capacitação.

Barbosa (2003) e Carbone (et al. 2006) identificam que a gestão de competências surge como uma tentativa de ajuste que reconhece a possibilidade de proporcionar ganhos organizacionais, ao mesmo tempo em que procura recompensar o esforço dos indivíduos. Carbone (et al. 2006) definem mais especificamente que a gestão de competências pode ser fonte de valor social para os indivíduos através da combinação do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) que gerando resultados no trabalho poderão expressar reconhecimento social para os trabalhadores.

Conforme relatam Brandão e Guimarães (2001) a gestão baseada em competências – ou puramente gestão de competências – toma como referência a estratégia da corporação e deve estar alinhada com a missão, visão e objetivos organizacionais. Para esses autores esse modelo de gestão sugere a necessidade de associar o desempenho da organização com os de seus membros, pois além de exercerem influencia mútua entre si, tem sido apontado como prática gerencial alternativa aos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações.

Ainda para esses autores, a gestão de competências com base na estratégia da organização direciona sua atuação nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, gestão de carreira e formação de alianças estratégicas de forma a obter a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

Fleury e Fleury (2007) ratificam que novos instrumentos vêm sendo utilizados nas práticas de gestão de pessoas e que o desenvolvimento de tais métodos deve estar alinhado à definição das estratégias e das competências essenciais da corporação. Um dos aspectos chaves para considerar a gestão de competências como instrumento alternativo é a ideia de Santos, (2001) onde ele reconhece que as pessoas não são competentes apenas do ponto de vista cognitivo, mas também no que se refere aos aspectos emocionais.

A competência é da ordem da atualização, é um processo de construção realizado pelo sujeito (LE BOTERF, 2003). Essa perspectiva propõe uma abordagem a respeito do suporte da aprendizagem desenvolvido nas organizações que utilizam o modelo de gestão de competências, mas será abordado a posteriori, afinal, como aponta Brandão (2009 apud SONNENTAG, NIESSEN & OHLY, 2004) é através da

aprendizagem formal ou informal, natural ou induzida que as competências se desenvolvem.

### **2.3 Os diferentes níveis da competência na organização**

Até aqui só foram retratados conceitos de competência humana e individual, mas os principais autores que abordam esse tema - sejam eles europeus, americanos ou brasileiros - como Brandão e Guimarães (2001) definem a noção competência também nos campos das equipes e das organizações.

Primeiramente é interessante definir e classificar as diferenças entre grupo e equipe de trabalho. Segundo Robbins (2005) um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo. Existem muitas classificações para os grupos, mas nesse trabalho nos interessa apenas os grupos formais que de acordo com esse autor são definidos pela estrutura da organização. Robbins (2005) ainda acrescenta que um grupo de trabalho é aquele que interage fundamentalmente para compartilhar conhecimentos e assumir decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de sua responsabilidade. Já as equipes de trabalho suscitam sinergia positiva por meio de esforços coordenados, onde os esforços individuais de seus membros resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais.

É consideravelmente importante o esclarecimento entre as diferenças de grupo e equipe para que seja possível compreender a posição de Zarifian (2008). Para esse autor os grupos de trabalho revelam competências coletivas que são mais do que a mera soma das competências de seus componentes. Isso se explica plenamente pelos efeitos sinérgicos entre as competências dos sujeitos e as mútuas influências sociais ativadas no interior do grupo.

Le Boterf (2003, p. 54) ratifica essa ideia quando aponta que “não pode haver competência onde não há transação”. A competência é individual e social ao mesmo tempo, constituindo uma propriedade que emerge das relações sociais que se

estabelecem no grupo e da articulação entre as competências individuais de seus integrantes.

Prahalad e Hamel (1990), no trabalho “The Core Competence of the Corporation” deram uma contribuição significativa ao elevarem o conceito ao nível da corporação. Referindo-se a competência como um atributo organizacional, esses autores utilizam uma metáfora para comparar a organização diversificada a uma grande árvore, onde o tronco e os membros principais são os principais produtos, os ramos menores são unidades de negócios, folhas, flores e frutos são produtos finais. O sistema radicular fornece o sustento, e a estabilidade é a competência central. Na visão desses autores a empresa é vista como um portfólio de competências.

Nessa mesma linha, Fleury e Fleury (2007) consideram que toda empresa possui um portfólio físico, financeiro, intangível, organizacional e de recursos humanos. Para os defensores dessa abordagem são esses aspectos que geram vantagem competitiva para as organizações. Vale ressaltar aqui a proposição de Prahalad e Hamel (1990) que diferenciam competências essenciais das organizacionais. Para serem consideradas essenciais, elas precisam conferir vantagem competitiva, dar contribuições expressivas aos clientes e ser difícil da concorrência imitar. Desta forma esses autores definem competência essencial como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”.

O desenvolvimento das competências organizacionais é importante e pode se dar através do investimento no aperfeiçoamento das competências existentes, através de pesquisas ou de captação de novas competências por meio de joint-ventures ou alianças estratégicas (FARIA; BRANDÃO, 2003), pois como aponta Oliveira (2001) as competências essenciais que hoje garantem a vantagem competitiva da organização podem no futuro, ser fonte de dificuldades.

Além das distintas nomenclaturas dadas ao termo competência e dos diferentes níveis que essa noção pode assumir dentro da organização, existem outras tipologias possíveis, como exposto a seguir.

## **2.4 Competência com base nos cargos**

Bitencourt e Moura (2006) consideram as competências individuais e coletivas como desdobramento das competências organizacionais. Seguindo este pensamento é de se esperar que cada empresa dependendo da estratégia adotada terá um tipo diferente de competência gerencial e técnica como requisito do alcance dos seus objetivos.

Nas palavras de Brandão (2009) as competências técnicas seriam aquelas proeminentes aos funcionários que exercem cargos de assessoramento ou de nível operacional, sem o exercício formal da liderança, enquanto as competências gerenciais representariam condutas esperadas daqueles que exercem cargos ou funções de supervisão ou direção.

Para chegarem às competências gerenciais, as organizações partem primeiramente do exame das competências essenciais - estabelecendo para as primeiras - perfis antecipadamente estabelecidos com características ambiciosas que por sua vez dificultam a construção de competências coletivas (BITENCOURT, 2004).

Cabe destacar que esta pesquisa identifica como componente gerador de competências o conhecimento que será exposto a seguir.

## **2.5 Conhecimento como fonte geradora de competências**

Com o advento da economia baseada em conhecimento, as empresas passaram a adotar novos procedimentos no que diz respeito à gestão do conhecimento e adotaram um profundo processo de reestruturação de suas práticas, pois nessa economia o que mais cresce em valor são as atividades inteligentes (FLEURY; FLEURY, 2007).

Conforme assinala Drucker (2002) – a maior parte das pessoas que detém conhecimentos fundamentais para as organizações, não são os donos de grandes companhias, pois em sua maioria são constituídas por acionistas majoritários ou

minoritários. Quem cria, desenvolve, transforma produtos e serviços são funcionários considerados de alto valor para a empresa.

É inegável o fato de o conhecimento desempenhar um papel extremamente relevante nos processos econômicos, sociais e individuais no mundo organizacional. Quem detiver um maior grau de conhecimento e souber como aplica-lo da melhor forma possível, será mais bem sucedido e reconhecido. No entanto, o conceito de conhecimento não é consensual, pois desde os primórdios, a filosofia busca incessantemente o significado desse conceito. Entretanto, não é pretensão desta pesquisa esclarecer o conceito de conhecimento, mas abordar suas nuances diante das práticas organizacionais.

Com base nessa ideia faz-se referência ao trabalho de Crawford (1994) que aponta que o conhecimento só pode ser encontrado nas pessoas e pode ser considerado como uma forma de capital. Sua ampliação é um pré-requisito para o desenvolvimento tecnológico e neste sentido, a gestão de competências é vista como ferramenta tecnológica. Em outras palavras, não existe competência sem “conhecimento” prévio, adquirido ao longo da vida do ser humano alcançado em suas interações sociais, na família, no trabalho, em treinamentos, entre outros (MELLO, et al, 2006).

Nas palavras de Crawford (1994), o conhecimento apresenta características que o tornam um recurso único, tais como: expande-se e aumenta à medida que é utilizado; é substituível, pois se renova constantemente; é transportável e compartilhável. Desta forma, a aprendizagem possui um papel fundamental, pois conforme aumentam as condições de educação para as novas áreas de conhecimento torna-se necessário um maior nível de treinamento e educação atualizada para sua aplicação.

A visão de Fleury (2001) é mais voltada para o conhecimento organizacional, onde o conhecimento se torna um recurso que pode e deve ser gerenciado em prol do desenvolvimento da empresa. “A identificação, o monitoramento, a retenção dos conhecimentos e das competências-chave para uma empresa são, assim, processos cruciais para o seu posicionamento estratégico no mercado” (FLEURY, 2001, p. 101).

Em suma, para essa autora (FLEURY, 2001, p.106):

A gestão do conhecimento nas organizações está relacionada aos processos de aprendizagem e a conjugação dos processos de aquisição de desenvolvimento de conhecimento, bem como de disseminação e de construção de memórias, num processo coletivo para a elaboração das competências necessárias à organização.

Oliveira (2011) considera o conhecimento como algo construído pela sociedade e que além de estar intrínseco nas práticas de trabalho, pode ser visualizado tanto nos indivíduos, nos grupos de trabalho, nas organizações e nas redes de organizações que integram o espaço organizacional. Ainda nas palavras desse autor, a criação e a transferência do conhecimento deve fazer parte do desenvolvimento das competências estratégicas da empresa, para que a organização possa se desenvolver e alcançar metas de forma a criar valor, no entanto, é importante estar sempre atento em evitar a difusão do conhecimento para a concorrência, pois quando a concorrência consegue imitar o conhecimento de importantes práticas, pode causar prejuízos para a empresa que não teve o necessário cuidado. Por isso, é fundamental identificar os conhecimentos essenciais à organização, quando, como e qual a melhor forma de compartilhá-lo e como será protegido.

Para Oliveira (2001), é fundamental entender a importância do processo de aprendizagem que gerou o conhecimento das competências essenciais, pois o conhecimento é o principal ativo estratégico das empresas e a organização por sua vez deve torna-lo aplicável de forma que gere novos conhecimentos que sejam superiores aos da concorrência. Em outras palavras dando ênfase a essa pesquisa a aprendizagem é a fonte geradora do conhecimento que por sua vez é transformado em competência.

## **2.6 Aprendizagem e competências**

O tema “aprendizagem” nas organizações não é algo novo, pois passa a ser palco de discussões a partir dos anos cinquenta, no entanto, foi na década de noventa que esse campo se expandiu na teoria e na prática de gestão (GUIMARÃES, 2004; GODOY; ANTONELLO, 2011). A dimensão da aprendizagem é usualmente analisada sob vários enfoques, com distintas abordagens (GODOY; ANTONELLO,



2011), no entanto, nesse trabalho serão caracterizados apenas os aspectos que envolvem o trabalhador e a organização.

Antonello (2011) apresenta que entre os diversos modelos utilizados para analisar a dimensão da aprendizagem individual encontra-se o modelo Behaviorista, cognitivista e aprendizagem experiencial. Os dois últimos caracterizados por compreenderem que o aprendizado envolve as crenças e percepções dos indivíduos e que podem ser modificados pelas diferentes experiências dos sujeitos ao longo de sua vida, alterando dessa forma seu comportamento.

A autora propõe que na aprendizagem experiencial o sujeito reflete, questiona, examina e estima suas experiências e que idealizando seu significado em torno de suas próprias metas e objetivos que deseja alcançar poderá obter como resultado novas aprendizagens individuais e provavelmente mudanças comportamentais. Essa autora ainda aponta a importância de valorizar não apenas o papel do sujeito dentro do grupo social, mas também a qualidade da aprendizagem, visto que, a aprendizagem individual compreende obter competências de desempenho através do envolvimento em processos contínuos de aprendizagem.

A aprendizagem é um processo por meio do qual o conhecimento é criado pela transformação da experiência, a partir de seis suposições: 1) aprendizagem é um processo, e não um resultado; 2) deriva da experiência; 3) exige que um indivíduo solucione demandas dialeticamente opostas; 4) é sistemático e interativo; 5) requer interação entre uma pessoa e o ambiente; 6) resulta em criação de conhecimento. (ANTONELLO, 2011 apud KOLB, 1984).

No que tange ao indivíduo, no cenário atual além de ser requisitado maior comprometimento para com os objetivos da organização torna-se necessário que esse mesmo sujeito se comprometa continuamente a obter melhor qualificação e capacitação no intuito de estar em consonância com os objetivos da empresa, fazendo da aprendizagem uma necessidade contínua e vitalícia em sua vida (VIEIRA; NASCIMENTO, 2011; CRAWFORD, 1994). No entanto, como sugere Guimarães (2004, p.233) “a aprendizagem individual – embora seja necessária – não é condição suficiente para a aprendizagem organizacional”.

Um ponto relevante a destacar é que aprendizagem e cultura são interdependentes visto que, à medida que a aprendizagem individual acontece é propagada para outros atores envolvidos no contexto empresarial, e pode ser compartilhada pela

sociedade levando a mudanças culturais que poderão levar a novos modos de pensar e aprender (GUIMARÃES, 2004).

Fleury e Fleury (2007) apontam que para desenvolver as competências em uma organização é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a grupal e da grupal para a organizacional, visto que o processo de aprendizagem individual provocado por diversos estímulos pode ser partilhado e vir a constituir-se em um processo social e coletivo, motivado pelo desejo dos sujeitos em pertencer ao grupo. Os autores consideram que esse processo partilhado pelo grupo, poderá tornar-se institucionalizado e expresso através das regras da empresa.

Bitencourt (2004) considera que a aprendizagem organizacional refere-se aos processos de construção e utilização do conhecimento de modo que, quando os tomadores de decisão compartilham suas crenças, suas metas, seus conhecimentos a instituição constrói sua própria memória, fazendo que os conhecimentos adquiridos se transformem em práticas que melhoram o desempenho da empresa.

Ainda na visão de Bitencourt (2010, p. 63):

A aprendizagem organizacional apresenta três perspectivas que têm potencial de contribuição para a gestão de competências, enfatizando aspectos voltados ao coletivo, ao processual e ao pragmático: (i) a perspectiva social refere-se à questão da formação integral em que experiências vivenciadas ao longo da trajetória pessoal e profissional representam potencial oportunidade para aprender a aprender; (ii) a perspectiva dinâmica, voltada ao desenvolvimento contínuo, ilustra a importância da visão processual e da construção de novas situações que promovam a formação e a aplicação de novas competências; e (iii) a perspectiva estratégica resgata a importância de articular as diretrizes da empresa com a visão estratégica da gestão de competências, com o intuito de sistematizar as práticas mais efetivas.

Conforme descreve Brandão (2009), o desenvolvimento de competências se dá através dos processos de aprendizagem. Processos esses segundo o autor, desenvolvidos pela própria organização em ações de treinamento, desenvolvimento e educação voltados para suas estratégias e também para as necessidades dos indivíduos, ou em processos desencadeados pelos próprios sujeitos na busca de realização e melhores cargos e salários.

De acordo com esse autor esses processos ocorrem cada vez mais rápido devido ao ambiente empresarial, onde pessoas e empresas são cada vez mais requisitadas a

se prepararem antecipadamente para as mudanças, de forma, a ampliar suas capacidades. Mas cursos, treinamentos não garantem que o sujeito irá aplicar as novas técnicas aprendidas, desta forma, torna-se vital a avaliação de desempenho, como forma de mensurar a performance do sujeito (LE BOTERF 2003).

## **2.7 Competência e desempenho**

A avaliação de desempenho humano foi utilizada como forma de domínio dos trabalhadores desde a Antiguidade, mas foi com a propagação do capitalismo que tais mecanismos foram sendo aperfeiçoados de modelos unilaterais para modelos bilaterais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No que tange ao indivíduo Bergamini e Beraldo (2010) consideram a avaliação de desempenho ambivalente e complexa, pois traduz processos psicológicos do ser humano, onde tanto provê oportunidades de entendimento entre os indivíduos como propõe atualizações permanentes de seus comportamentos. Desta maneira, segundo os autores é necessário que a empresa, além de construir uma atmosfera em que o relacionamento das pessoas possa se dar de forma saudável e espontânea, afirmam a necessidade de ponderar as diversificações individuais, pois as pessoas possuem diferenças inatas e variáveis adquiridas ao longo de suas vidas. Essas variáveis são tidas principalmente por influências ambientais e mesmo que os sujeitos já estejam com as personalidades estruturadas quando vão trabalhar nas organizações o ambiente organizacional influencia diretamente o repertório psíquico desses sujeitos. Esse processo se caracteriza principalmente na vida adulta pela socialização, ou seja, o indivíduo incorpora os padrões dos grupos.

Ainda nas palavras desses autores a avaliação do desempenho nas organizações constitui-se como uma forma de estimar o aproveitamento do potencial dos indivíduos no trabalho e de toda a organização.

Para Lima (et al, 1986), a avaliação de desempenho implica numa complexa interação de fatores sociais, culturais, econômicos, ideológicos e psicológicos. Esses autores consideram que grande parte dos obstáculos colocados ao sucesso de um

sistema de avaliação de desempenho pode ter origem na percepção que o empregado tem em relação à própria avaliação e ao desempenho.

É possível perceber a partir da posição dos autores a importância da avaliação do desempenho na Gestão de Competências, pois, conforme apontam Brandão e Guimarães (2001) as empresas ao adotarem esse sistema de gestão primeiramente devem delimitar as estratégias da organização e a posteriori definir os indicadores de desempenho no nível corporativo das competências necessárias para a realização das estratégias organizacionais. Desta maneira, pode-se dizer que a noção de competência está intimamente relacionada à noção de desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2009; CARBONE et al, 2006).

Carbone (et al, 2006) ratificam esses pressupostos e apontam a necessidade de monitorar os indicadores de desempenho para verificar se as medidas incorporadas pelas empresas foram eficazes para desenvolver as competências consideradas misteres para as estratégias organizacionais. Através dessa posição esses autores confirmam a interdependência entre a gestão de competências e a gestão do desempenho, pois essa última expressa à competência de pessoas, equipes e organizações.

Esses autores apontam a existência de ferramentas gerenciais para avaliar o desempenho e os que possuem maior aceitação no ambiente acadêmico e empresarial são Balanced scorecard e avaliação 360°. O primeiro de acordo com esses autores orienta o desempenho da organização e de funcionários tanto pela ótica financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem, bem como de crescimento, mediante indicadores de curto, médio e longo prazo. O segundo método é a avaliação 360°, que consiste em um processo dinâmico de avaliação entre funcionários do seu ciclo de influência empresarial, onde as pessoas registram e recebem feedbacks dos atores envolvidos no processo produtivo.

É importante destacar que a avaliação de desempenho em si, não irá modificar o comportamento dos funcionários, sua importância consiste como instrumento que determinará atitudes administrativas que passam a existir a partir de seus resultados, mas cabe valorizar a importância de uma atmosfera organizacional em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de forma espontânea, pois quanto mais saudável for o contexto da empresa, mais desimpedido será o caminho para uma avaliação eficaz e um construto de competências individuais e

organizacionais satisfatórios ao ambiente de competitividade onde as empresas estão inseridas (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

Dutra (et al, 2001) aponta a necessidade da avaliação, principalmente sob o ponto de vista de entrega dos indivíduos, visto que esse sistema permite orientar mais adequadamente o desenvolvimento e estabelecimento de recompensas, importantes para a gestão de competências.

## **2.8 Considerações críticas a respeito da gestão de competências**

Brandão (2009) aponta que alguns autores possuem uma visão crítica com relação à adoção do modelo de gestão de competências, pois essa ferramenta levaria à individualização do trabalho, dificultando a mobilização e posterior reivindicação das classes trabalhadoras. Nesse sentido, a gestão de competências como direcionadora das ações de gestão de pessoas atuaria com os atributos de poder que lhe são concedidos nas organizações. E conforme assinala Faria e Leal (2007), o poder está nas mãos dos dirigentes e a forma como se dá a subordinação do grupo social majoritário – os trabalhadores – é questionável, pois na visão dos autores, os programas de gestão de competências são instrumentos da hegemonia ideológica, de controle sobre o processo de trabalho e de tomada de decisão.

Autores como Faria e Leal (2007) descrevem que essa hegemonia se dá através de uma autorregulação dos sujeitos com estruturas de controle do psiquismo, onde os programas de gestão de pessoas dão ênfase a competências como de comprometimento, fidelidade, envolvimento, motivação, tendo por base os aspectos afetivos dos sujeitos em sua relação com a empresa. Esses autores apontam que os conteúdos ideológicos desenvolvidos pelas organizações favorecem um padrão hegemônico e que a gestão de competências atua nesse sentido, ampliando nos funcionários padrões comportamentais. Assim, o comportamento proativo, motivado e diligente do trabalhador torna-se fundamental no processo de diminuição das incertezas do mercado e a gestão de competências passa a ser a base estrutural das organizações no momento em que as dimensões ideológicas e afetivas dos sujeitos são fundamentais para a sobrevivência das empresas.

Conforme apontam Faria e Leal (2007) a gestão de competências também é utilizada para as avaliações de desempenho, onde a empresa passa analisar além dos resultados dos indivíduos seu comportamento. A organização estabelece parâmetros a serem seguidos, onde todos devem possuir a mesma linguagem, compartilhando dos mesmos valores empresariais, tanto nos níveis mais altos da hierarquia, como na sua base, dando assim, o caráter de controle hegemônico.

De acordo esses autores as empresas que adotam esse sistema de gestão possuem como referência competências essenciais, como exemplo: competências empreendedoras, de capacidade de trabalhar sob pressão, de comunicação de interação, de flexibilidade, de liderança, entre outras – desta forma, utilizando argumentos com conteúdo de autoconvencimento do trabalhador, se dá uma relação imaginária de troca entre indivíduo e empresa que compensa o investimento pessoal do sujeito. Assim, as empresas utilizam corpos e mentes de forma exaustiva com o objetivo de sustentar as estratégias organizacionais. Na visão de Faria e Leal (2007) a gestão de competências serve como ferramenta que utiliza ações de treinamento para delinear o perfil ideal de trabalhador, orientando ações de capacitação dos indivíduos e grupos, através de um sistema de controle vigilante do desempenho individual e coletivo.

Carbone (et al, 2006) não criticam o modelo competência, mas apresentam algumas dimensões de indicadores de capital intelectual que são fundamentais para a compreensão da crítica de alguns autores. Esses indicadores apresentados por Carbone (et al, 2006) são uma forma de monitorar e avaliar os ativos intangíveis da organização, pois representa na perspectiva dos autores uma necessidade do mercado global. Entre estes modelos os autores apresentam o Balance Scorecard (BSC), o navegador da Scandian, o radar e o sistema de gerenciamento e avaliação de patrimônios de conhecimento. Esses quatro modelos, segundo os autores, possuem forte envolvimento com a estratégia das organizações, vislumbrando não apenas ações futuras, mas também a superação de problemas tecnológicos e de novas competências que deem suporte à empresa. Desta maneira, os autores sugerem que os gerentes não devem apenas administrar o ambiente, mas o espírito da empresa, utilizando indicadores de capital intelectual.

Carbone (et al, 2006) apresentam um quadro das perspectivas dos principais teóricos que avaliam as dimensões do capital intelectual:

<b>AUTORES E RESPECTIVOS MODELOS DE MENSURAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS</b>				
DIMENSÕES	Kaplan e Norton (2004) BSC	Stewart (1998) Radar de múltiplos eixos	Sveiby (1998) Sistema de gerenciamento e avaliação de patrimônio de conhecimentos	Edvinsson e Malone (1998) Navegador da Skandia
Pessoas	Aprendizado e Conhecimento	Capital Humano	Competência do funcionário	Capital Humano
Estruturas	Processos internos	Capital Estrutural	Estrutura Interna	Capital Estrutural (organização, inovação e processos)

Quadro 1- Dimensões do capital intelectual.

Fonte: Carbone (et. al, 2006) adaptado e modificado.

Na posição de Gaulejac (2007), os sistemas de mensuração não levam em consideração o fato de a empresa ser um sistema social, composto por homens que em sua natureza são instáveis. Tais programas na posição do autor reduzem os indivíduos a um recurso e na fita métrica da qualidade só são verificados os retornos dos mesmos e em nenhum momento os retornos que a empresa traz para o sujeito.

O autor aponta o risco da quantofrenia aguda, onde os sujeitos são a todo o momento induzidos a produzir mais e melhor pela fascinação do reconhecimento. Ou seja, a tendência excessiva da introdução da quantidade e da medição dos desempenho é cada vez mais presente na vida dos trabalhadores. O problema destacado por Gaulejac (2007) é que o trabalho apresenta-se como o único estimulante na busca da felicidade, onde a vida torna-se um plano de carreira, onde o tempo livre é destinado na busca das competências, onde a empresa torna-se o lugar de realização de si mesmo e onde as famílias são percebidas como uma pequena empresa que deve se revelar produtiva.

O autor apresenta a existência de custos que não são levados em consideração na busca incessante da lucratividade e da permanência das empresas no mercado, tais como: os custos da pressão do trabalho, de suas implicações psicológicas, como o estresse, a estigmatização dos perdedores, o hiperativismo, a tensão obsessiva do sempre melhor, a demanda insatisfeita de reconhecimento ou ainda a eliminação de todos que não tem acesso a esse mundo ou porque não alcançaram as competências requeridas pela empresa. Gaulejac (2007) enfatiza que onde a empresa progride é definitivamente a parte do indivíduo que regride, quanto mais ele se identifica com a empresa, mais ele perde sua própria autonomia.

Segundo o autor esse quadro gera um custo humano e econômico muito grande de estresse profissional representando bilhões de euros por ano em perda de produtividade em custos médicos, sem contar o absenteísmo que gera.

Na opinião de Gaulejac (2007), a todo o momento os trabalhadores estão preocupados com os resultados, em como vão alcançar e desenvolver as competências, habilidades e atitudes requeridas pelas empresas e por eles mesmos, pois o que impera na sociedade é a ideologia da realização, onde o tempo livre é insuportável, é necessário que ele seja útil para que os indivíduos continuem na corrida de eterna da superação.

Em outra abordagem sobre a gestão de competências, mas não menos importante, encontra-se a aprendizagem organizacional que é considerada um importante componente da gestão de competências. Autores como Vieira e Nascimento (2011), expõem uma reflexão da aprendizagem organizacional, destacando que a aprendizagem tem sua origem na teoria dos sistemas e que as empresas preconizadas por essa visão sistêmica exigem dos funcionários a capacidade de aprender continuamente múltiplos conhecimentos. Além disso, demanda a capacidade de compartilhamento da nova aprendizagem.

Esses autores apontam ainda a existência de um jogo de poder, onde a empresa detém maior poder do que o indivíduo. Assim, consideram que quando o sujeito é obrigado a compartilhar o conhecimento adquirido perde recursos de poder que poderiam melhorar sua condição de negociação com a empresa. Na realidade, é transferida para o sujeito, a responsabilidade de formação e requalificação a fim de atender às demandas de adaptação das organizações às mudanças (VIEIRA; NASCIMENTO, 2011). Na compreensão dos autores a aprendizagem organizacional é uma forma avançada de controle das premissas cognitivas que se referem à adesão as normas de forma voluntária, onde o sujeito entrega-se totalmente a sua tarefa. Antonello (2011, p.140) ressalta que “as cognições – percepções, atitudes e crenças – são modificadas pela experiência e afetam o comportamento dos indivíduos”.

Segundo o questionamento de caráter ideológico das organizações sobre os trabalhadores, Guimarães (2004) sugere que a aprendizagem pode modificar a cultura. E nesse sentido as empresas ao administrarem a cultura organizacional procuram nada mais do que se valer da capacidade de adaptação dos sujeitos,



conquistando-os e fazendo com que eles tenham adesão à missão e objetivos da organização (SIQUEIRA, 2009; GUIMARÃES, 2004). Em outras palavras, as empresas influenciam os funcionários a aderirem a comportamentos que beneficiem a realização de suas metas estratégicas, pois transferem para seus membros seus valores e crenças exigindo dos indivíduos polivalência e habilidades como sugere Siqueira (2009) de superexecutivos, comprometidos com a organização.

Siqueira (2009, p. 28) sugere que:

De fato, os recursos humanos se tornaram uma das grandes preocupações das organizações nas últimas décadas, especialmente em processos de mudança organizacional. O envolvimento do indivíduo é considerado fundamental para o sucesso dos mais variados modelos de gestão. Da mesma forma, a organização investe no desenvolvimento da criatividade de seus funcionários, para que eles estejam aptos a inovar em suas atividades e nos diversos processos de trabalho nos quais venham a se envolver. A empresa, então, incentivará o trabalho em equipe, valorizará a formação de grupos que possam resolver problemas organizacionais no sentido de aumentar a produtividade; o treinamento permeará todo esse processo tornando-se função de alto investimento, por meio da qual se busca a interiorização dos valores da empresa, assim como o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

Algumas das ferramentas utilizadas pelas empresas como forma de sedução e controle dos indivíduos são apresentadas na obra de Siqueira (2009) e referem-se principalmente ao discurso organizacional. Esse discurso, segundo o autor, é empregado como um mecanismo de convencimento dos sujeitos para que o indivíduo apresente os comportamentos ou neste caso, as competências necessárias ao bom desempenho tanto dele, quanto da sua companhia. “Nesse sentido o discurso funciona como prática ideológica que contribui para a construção das identidades e das relações sociais entre os envolvidos no processo de trabalho” (SIQUEIRA, 2009, p.19). Por assim dizer, corresponde à própria construção social que fornece subsídios tanto para a manutenção do poder e da dominação, como para a transformação das sociedades.

Pagès (et al. 2008) contribuem para a compreensão das relações ideológicas, de poder, e psicológicas supra citadas, pois esses autores retratam o cenário da empresa moderna e os fenômenos de poder nas organizações, caracterizando a adesão dos executivos e dos demais trabalhadores à empresa que, mesmo com toda sobrecarga de trabalho, angústias e sofrimentos, não apenas aceitam, mas

procuram a ideologia do lucro e de expansão, tanto da empresa como de suas carreiras.

Esses autores apontam que o poder exercido pela empresa se desloca se despersonaliza da figura do chefe, passando a se constituir em um conjunto de regras abstratas aplicáveis a toda corporação, onde reforça um sistema de controle apresentado aos funcionários como sendo de ajuda, como um sistema protetor, desta maneira o indivíduo ao se submeter às regras está sujeito a sua própria submissão. Nesse processo, a própria empresa se torna responsável pela educação do homem, com suas normas, princípios, suas ameaças e oportunidades, pois investindo no funcionário a empresa o induz a aderir a suas práticas através da rigidez de suas regras, abrindo espaço para que os indivíduos interpretem suas modalidades de aplicação, entretanto, trata-se de interpretações secundárias onde as empresas exercem seu jogo de poder. Esses autores apontam que a adesão dos funcionários está envolta em todo um sistema de valores ideológicos e isso incita os funcionários a se dedicarem de “corpo e alma” ao trabalho, favorecendo desta maneira o poder da empresa e todo seu sistema de dominação e alienação dos sujeitos.

De acordo com Pagès (et al, 2008,) as políticas de recursos humanos, além de serem práticas ideológicas da organização, são processos de mediação pluridimensionais que servem para nortear práticas de caráter econômico, político e psicológico. Em nível psicológico, os autores colocam que a empresa faz uso da gestão dos afetos, pois favorece a dominação da organização sobre a psique dos funcionários. Nesse sistema os sujeitos são reconhecidos e promovidos em função de sua utilidade para a empresa, assim são encorajados pelo sistema a satisfazer seu desejo de vencer, a cultivar as valorizações narcisistas caso obtenham sucesso esquecendo a carga de trabalho, são levados à individualização enquanto a empresa se protege de possíveis reivindicações coletivas. Nesse sentido o autor ressalta a importância da transparência dos discursos organizacionais.

Com a automação do processo de produção seria de pressupor que sobraria mais tempo para o homem viver o lazer, a vida em sociedade, mas como Siqueira (2009) apresenta, o homem é cada vez mais exigido dentro dos postos de trabalho, sacrificando sua saúde, sua vida em família, deixando-se coisificar, tornando-se um fator de produção e tendo sua subjetividade sequestrada. Sendo levado a

desterritorialização como apontam Pagès (et al, 2008) e Gaulejac (2007) não apenas individual, mas comprometendo a integração familiar em troca de sua fidelidade para com a empresa.

Pagès (2008) enfatizam tais afirmações e demonstram que as modificações advindas do capitalismo beneficiaram o processo generalizado de desterritorialização, e despersonalização do poder, pois com o processo de globalização as tomadas de decisão são vinculadas a uma lógica abstrata e volátil. Sendo assim, a própria gestão de recursos humanos está ligada a uma individualização das relações salariais, transformando os indivíduos em agentes sociais de desempenho.

Foram apresentadas até aqui a visão dos principais autores que abordam o tema da gestão de competências, entre seus conceitos, aplicações e noções críticas. A seguir, descreve-se a metodologia a ser utilizada na pesquisa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo indicará os métodos e os procedimentos que sustentaram esta monografia. Primeiro será caracterizada a pesquisa conforme as proposições de Rampazzo (2005) e Godoy (1995), e são apresentadas as estratégias de investigação. Segundo será apontado o delineamento da pesquisa composto pela análise e interpretação dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

De acordo com Rampazzo (2005, p. 49) o que caracteriza uma pesquisa é "o levantamento de algum problema; a solução a qual se chega e os meios escolhidos para chegar a essa solução, a saber, os instrumentos científicos e procedimentos". Esta pesquisa caractere de natureza qualitativa, visto que a percepção da gestão de competências organizacionais decorre da descrição e análise de relações entre atores sociais e o contexto, logo, o problema da pesquisa apresenta evidências subjetivas.

O interesse crescente pela abordagem qualitativa no campo da administração de empresas começa a ganhar forma a partir dos anos setenta e a se constituir em um importante mecanismo à investigação pertinente a área. Sendo assim, esse tipo de pesquisa abrange a descrição de lugares, pessoas e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos indivíduos envolvidos no processo (GODOY, 1995).

Rampazzo (2005) ratifica tal afirmação e define que em uma pesquisa qualitativa, busca-se a compreensão particular do fenômeno e seu estudo é mais bem entendido no contexto em que ocorre desse modo o pesquisador emerge na vida e no contexto deste para compreender suas dimensões. O propósito não é quantificar fatores, mas sim compreender e descrever a experiência dos sujeitos envolvidos no fenômeno. Em suma: a pesquisa qualitativa valoriza o ser humano, que não pode

ser reduzido a “quantidade”, a “número”, a “esquema generalizado” (RAMPAZZO, 2005, p. 60).

Outro critério considerado por Rampazzo (2005) é o tipo de pesquisa, sendo que esse projeto de monografia se caracterizará primeiramente por uma pesquisa descritiva. Isso se justifica, pois conforme descreve Godoy (1995, p. 63) “quando se busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que um estudo de caráter descritivo seja o mais adequado”.

### **3.2 Participantes do estudo**

O Curso de Administração da Universidade de Brasília conta com 114 possíveis formandos no segundo semestre de 2011. Estudantes tanto do diurno como do noturno. Os sujeitos pesquisados foram selecionados a partir da lista dos prováveis formandos disponível no departamento de Administração dessa Universidade. A escolha pelos dois turnos se deu pelo fato de ampliar a possibilidade de pesquisar alunos que estejam trabalhando.

Foram enviados 114 e-mails para que todos tivessem a mesma oportunidade de participar da pesquisa. Apesar disso, foi obtido um retorno de 20 alunos confirmando a disponibilidade em participar do estudo. Deste modo, a entrevista foi realizada com 14 formandos, pois com essa quantidade de respondentes o tema chegou à exaustão no sentido que direcionou os esforços no esclarecimento do fenômeno na percepção dos entrevistados.

Os participantes do estudo foram tanto indivíduos que trabalham em organizações que utilizam o modelo de gestão de competências, bem como em empresas que não utilizam esse modelo. Além disso, fizeram parte dos respondentes alunos concluintes que não estavam trabalhando e de ambos os gêneros. Esse tipo de entrevista permitiu verificar situações específicas, marcadas por traços subjetivos, que não seriam adequadamente apreendidos por “survey” (RUEDIGER; RICCIO, 2006).

Segue no Quadro 2 a apresentação dos dados biográficos e de perfil dos participantes da entrevista.

PERFIL DOS RESPONDENTES						
Entrevistado	Idade	Cargo atual	Trabalha	Empresa com gestão de competências	Empresa	Estado civil
Y1	25	Escriturário	Sim	Sim	Banco do Brasil	Solteiro
Y2	22	Estagiário	Sim	Não	Centro de desenvolvimento Tecnológico - CDT	Solteiro
Y3	29	Gerente Senior	Sim	Não	Banco	Casado
X4	21	Estagiária	Sim	Sim	Tribunal de Contas da União	Solteira
X5	21	Agente Administrativo	Sim	Implementação	Ministério da Cultura	Solteira
X6	22	Estagiária	Sim	Não	Não revelou	Solteira
Y7	29	Assistente Administrativo	Sim	Não se aplica	Não revelou	Casado
Y8	30	Técnico Administrativo	Sim	Sim	Importadora	Solteiro
Y9	23	Empresário	Sim	Não	Tecnologia	Solteiro
Y10		Estagiário	Sim	Não	Centro de desenvolvimento Tecnológico - CDT	Solteiro
X11	22	Estudante	Não	Não	Não trabalha	Solteira
Y12	23	Auxiliar Administrativo	Sim	Não	Secretaria de Saúde do DF	Solteiro
Y13	22	Professor	Sim	Não	Escola de línguas	Solteiro
Y14	30	Estudante	Não	Não	Não trabalha	Casada

Quadro 2- Dados biográficos e de perfil.

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada em profundidade, que permitiu à pesquisadora explicar a finalidade da pesquisa, seu objeto e sua relevância, ressaltando a necessidade da colaboração do respondente, bem como a solicitação e a permissão do entrevistado à utilização de gravador. Foi para isso utilizado um roteiro semiestruturado (apêndice A), formulado de acordo com o referencial teórico apresentado anteriormente, para permitir analisar a percepção de graduandos do Curso de administração da Universidade de Brasília a respeito da noção e aplicação da gestão de competências na empresa moderna. Bem como, os custos sociais e psíquicos para o trabalhador inserido nas empresas que utilizam esse modelo de gestão. A entrevista foi uma

forma de determinar sentimentos, condutas, opiniões, crenças e valores a respeito do fenômeno (RAMPAZZO, 2005).

Através das observações de Silva e Silveira (2007) a entrevistadora procurou estabelecer uma relação marcada pela cordialidade e respeito mútuo, assegurando o sigilo dos dados, procurando não influenciar as respostas e nem comentá-las, tendo assim, uma atitude neutra sem julgamentos, mas utilizando uma linguagem coloquial e informal.

O instrumento de pesquisa foi elaborado conforme as observações de Richardson (1999) de tal forma que se buscou evitar a formulação de frases longas ou com múltiplas ideias e a utilização de expressões ambíguas, excessivas ou extremamente técnicas, bem como, utilizou-se de perguntas não mascaradas, sem direcionamento, que procurassem deixar o entrevistado livre procurando responder os objetivos gerais e específicos da presente pesquisa.

No início da entrevista há um breve resumo do objetivo de sua aplicação. Após, apresentam-se seis perguntas referentes às percepções dos entrevistados sobre a gestão de competências e suas implicações no mundo do trabalho e os conceitos de aprendizagem e conhecimento nas organizações. No entanto, como se tratou de uma entrevista semiestruturada, possibilitou ao entrevistador a liberdade de refazer perguntas e questionar sobre maior detalhamento de aspectos que se sobrepuseram na fala dos entrevistados.

Posteriormente, foram formuladas perguntas referentes aos dados biográficos e de perfil como: gênero, idade, se vive só ou com alguém, se já completou ou começou outro curso superior e se positivo que trabalha, qual cargo ocupa na organização.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Feita a identificação dos potenciais participantes da pesquisa, através da lista dos prováveis formandos o contato se estabeleceu da seguinte forma: para os que não foi possível a identificação do endereço eletrônico, o primeiro contato se deu por telefone e posterior encaminhamento de correio eletrônico. Aos demais, o contato foi feito diretamente através de correio eletrônico.

Nessa mensagem foi feita a identificação de como o contato do participante foi identificado, uma breve apresentação da autora, dos objetivos da pesquisa e em seguida, perguntado do interesse em participar ou não da pesquisa. Posteriormente, para os participantes que manifestaram interesse, sendo eles em número de 20 alunos, foi encaminhada nova mensagem eletrônica, marcando data e local para as entrevistas.

Aos sete contatados que responderam manifestando-se quanto a não participação, foi elaborada mensagem específica agradecendo a atenção dispensada. Aos que não responderam, foi feita nova mensagem, reiterando solicitação anterior, no sentido de que se manifestassem para saber do interesse ou não em participarem da pesquisa.

Para facilitar o acompanhamento, foi feita uma planilha em Excel, na qual foram lançadas as informações dos potenciais participantes, as formas de contato e datas em que foram efetuadas as entrevistas, bem como controle dos que marcaram a entrevista, mas não compareceram, sendo eles em número de 2 alunos. Desta maneira, foi possível estabelecer um controle das informações dos participantes da pesquisa, como dos que marcaram, não compareceram e nem responderam os contatos feitos posteriormente.

Na presente pesquisa o instrumento foi aplicado conforme a disponibilidade de cada entrevistado, marcando diferentes locais que facilitaram a logística dos respondentes. Das entrevistas gravadas surgiram 47 páginas de transcrição resultante das entrevistas gravadas.

Para análise das informações obtidas nas entrevistas em profundidade foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com categorização a posteriori, com base nas categorias que emergiram dos dados das entrevistas. De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo corresponde a um conjunto de técnicas que não se limita ao conteúdo da comunicação, mas que se utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens com a intensão de fazer inferências sobre o conteúdo das mensagens.

De acordo com as proposições de Bardin (2009) foram criados quadros dos registros das entrevistas, especificando um número como forma de quantificar e uma letra que identificasse o gênero do entrevistado conforme consta na seção três desse



trabalho. Sucessivamente foi realizada a transcrição das respostas relativas às questões.

As respostas passaram a se constituir em indicadores para a criação das categorias, logo, apoiadas no referencial teórico. Para isso foi trabalhado o “tema” enquanto unidade de registro, porque de acordo Bardin (2009), esse sistema de trabalho facilita interpretar o conteúdo de cada resposta em seu sentido individual, promovendo o estudo dos valores, atitudes e opiniões dos entrevistados.

Para a melhor estruturação da análise e compreensão do significado das unidades de registro foi utilizado concomitantemente à análise de contexto com as frequências absolutas e ponderadas como forma de identificar a intensidade do aparecimento dos possíveis significados semânticos. De acordo com Bardin (2009) a análise de intensidade é indispensável na análise de valores, tais como: tendências, atitudes e percepções.

Além disso, seguindo as proposições de Bardin (2009) para identificar as categorias foi realizada leitura flutuante de todas as entrevistas com anotação das palavras que se constituíram por termos dominantes, bem como palavras que se constituíram por termos discrepantes de acordo com o roteiro semiestruturado utilizado nesse trabalho.

Desse modo, as categorias geradas por meio dos dados coletados foram resultantes de temas comuns na fala dos entrevistados e puderam ser divididas em cinco grupos: aqueles que tratam diretamente o conceito de competência, as que se referem à teoria versus prática, tanto no ensino, como na aplicação em organizações, as que aludem ao caráter da competência e, por fim, aquela que faz referência à competência e aprendizagem nas organizações. O procedimento de categorização da massa de dados é trabalhoso e repetitivo, exigindo leituras e releituras atentas do pesquisador.

No próximo capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está dividido em cinco seções. Na primeira, é apresentada a categoria o Conceito de Competência. Na segunda e terceira seções, são apresentadas as categorias Teoria versus Prática. Na quarta, a categoria o Caráter da Competência. Na última seção, a categoria Competência e Aprendizagem. É importante destacar que todas as seções apresentarão a análise de suas respectivas categorias em comparação com o referencial teórico desta pesquisa.

### 4.1 Conceito de competência segundo a percepção dos entrevistados

O Quadro 3 apresenta os conteúdos mais verbalizados nesta categoria, seguidos da frequência de citação e das referências associadas à categoria encontradas na literatura.

<b>Categoria: Conceito de Competência</b>	
<b>Conteúdos mais verbalizados nessa categoria</b>	<b>Frequência de referencia</b>
Capacidade de aprender e de realização.	2
Além de Conhecimentos, habilidades e atitudes, um processo de autogestão individual.	10
Organização	2
<b>Referências ao fator indicadas pela literatura</b>	
– Capacidade de entrega (DUTRA, 2011); – Noções de competência (ZARIFIAN, 2008; LE BOTERF, 2003; BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001); – Conceito de competência (PRAHALAD; HAMEL, 1990; FLEURY; FLEURY, 2001).	

Quadro 3- Categoria Conceito de Competência.

Fonte: Dados da pesquisa.

A compreensão do conceito de competência dos entrevistados permite identificar a relação intrínseca da complexidade do trabalho com a capacidade de entrega dos indivíduos. Em outras palavras, na percepção dos entrevistados a competência é um conjunto de atributos que está ligado não apenas à carreira, mas à vida pessoal, pois é algo que se busca para a realização de tarefas.

Dutra (2011) pondera que a descrição formal do cargo ou das funções e atividades dos trabalhadores podem gerar distorções na percepção da realidade uma vez que é um enfoque pouco instrumental, pois o fato das pessoas possuírem determinados conhecimentos, habilidades e atitudes, não garante a agregação de valor. Para Dutra (2011), o termo entrega refere-se ao indivíduo agregar valor ao patrimônio da empresa de forma a melhorar seus processos e obter resultados na carreira e na remuneração.

A análise do depoimento dos entrevistados vem ao encontro desse conceito de entrega, na medida em que a percepção do fenômeno competência não estava relacionada ao reconhecimento dos trabalhadores com promoções ou aumento de salário, mas na maioria dos casos esteve associada à capacidade de assumir a responsabilidade de aprender novos conhecimentos e aplica-los não somente no mundo do trabalho, mas na vida pessoal de forma geral. A percepção do fenômeno pelos entrevistados traz em sua essência as noções de “saber agir”, de “saber fazer” (BOTERF, 2003; DUTRA, 2011) e de “realização dos indivíduos a situações inesperadas” (ZARIFIAN, 2008, p. 41). A seguir são apresentados dois trechos dos depoimentos que sustentam os resultados encontrados.

(...) É necessário para você desempenhar determinada função, determinada tarefa tanto dentro da empresa como no nosso dia a dia, como pessoa mesmo. Eu penso que é alguma coisa que você precisa ter e que sem ela o seu trabalho não vai ser feito, ou até bem feito, né, dependendo da competência que é exigida. De repente meu chefe pede algo novo pra mim e eu quero tá preparada pra realizar (Entrevistada X6...).

Ah, pessoas que sabem ser competentes na área que ela funciona tipo assim, ah, o trabalho que ele faz, ele tem que ter certa competência em saber fazer (Entrevistado Y13...).

Outra característica constante nas entrevistas e alinhada com o referencial teórico exposto neste trabalho diz respeito às três dimensões da competência do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) elencadas por Brandão e Guimarães (2001), quais sejam: (1) os conhecimentos, como a informação, o saber o quê e o saber porquê; (2) as habilidades, como técnica, capacidade e saber como; e (3) as atitudes, como querer fazer, a identidade e a determinação.

O CHA foi citado por dez dos 14 participantes da pesquisa sendo considerado indissociável da noção competência. Desta maneira a percepção dos respondentes

encontra-se alinhada com o referencial teórico citado nesse trabalho, principalmente com a definição de competência de Brandão e Guimarães (2001).

As verbalizações que seguem ilustram este raciocínio.

Competência é relacionada com conhecimento, aquilo que a pessoa sabe né, na teoria o que ela aprendeu; habilidades, se ela sabe aplicar isso na vida prática né, e atitudes são os valores, comportamento humano mesmo. E também competência seria se a pessoa sabe realizar o trabalho tanto nas situações cotidianas, quanto nas situações mais complexas no dia-a-dia (Entrevistada X5...).

(...) Competência engloba um conjunto de conceitos, conhecimentos, habilidades, atitudes, uns complementam valores e interesses (Entrevistado Y2...).

(...) Ela tem haver com aqueles três processos: conhecimentos, habilidades e atitudes e ele tá interligado ao seu processo de autogestão dos seus conhecimentos pra você aplicar em alguma área, seja da empresa, seja da sua vida pessoal e assim, é algo que você busca desenvolver pra poder realizar alguma coisa (Entrevistado Y3).

Na percepção dos entrevistados a competência também pode ser vista como algo relacionado à organização. Como verbalizou o entrevistado Y9: “o diferencial que ela tem, até onde eu me lembro é chamado de competência essencial pra empresa”. Quanto as competências essenciais da organização, os depoimentos de dois dos 14 entrevistados corroboram o pensamento de Prahalad e Hamel (1990) de que as competências organizacionais são consideradas diferentes das competências essenciais. De acordo com esses autores para serem consideradas essenciais às competências devem conferir vantagem competitiva sustentável à organização perante as demais empresas do mercado.

A noção de competência ainda foi associada por um dos entrevistados como um conceito relacionado ao senso comum, o que legitima as proposições de Fleury e Fleury (2001, p. 184) de que a competência é “uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”.

A verbalização que segue explica esse raciocínio.

(...) competência é um conceito que a gente acaba conhecendo muito pelo senso comum (Entrevistado Y8...).

Não pode ser observada diferença de percepção sobre o fenômeno no que tange a entrevistados, que trabalham em organizações que utilizam o modelo de gestão de competências e os que trabalham em empresas que não aderiram a esse modelo de gestão.

## 4.2 Teoria versus prática no ensino das competências

O Quadro 4 espelha os conteúdos mais verbalizados nesta categoria, a frequência de referência e as referências ao tema citadas na literatura.

<b>Categoria: Teoria versus Prática no ensino das competências</b>	
<b>Conteúdos mais verbalizados nessa categoria</b>	<b>Frequência de referencia</b>
Temas transversais	5
O estado da arte e não da aplicação	2
Busca dos indivíduos	4
Não houve discussão	7
<b>Referências ao fator indicadas pela literatura</b>	
– Debate teórico e realização de pesquisa (CARBONE, et al, 2006; FLEURY; FLEURY, 2001); – Autodesenvolvimento (LE BOTERF, 2003).	

Quadro 4- Categoria Teoria versus Prática no ensino das competências

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando indagados sobre o que foi ensinado e discussões realizadas sobre competências em organizações, durante o Curso de Administração da Universidade de Brasília os entrevistados citaram um conjunto de características que apresentam semelhanças. Interessante observar justamente a noção de conjunto. Por exemplo, quando citadas as discussões sobre o fenômeno na Universidade, sete dos 14 respondentes consideraram que o Curso de Administração não propicia o debate sobre o tema, sendo que cinco ainda acrescentaram que ouviram falar do assunto, apenas como temas transversais em diferentes disciplinas sobre um enfoque com variadas perspectivas. Além disso, quatro dos respondentes tiveram o interesse despertado pelo assunto e procuraram conhecer melhor a matéria através da leitura de artigos ou realização de trabalhos com temas opcionais estipulados pelos professores.

O trecho selecionado a seguir espelha as percepções descritas.

Não foram muitas as oportunidades, eh, eu lembro de uma matéria que era gestão organizacional, ele deixou aberto, o professor deixou aberto pra que agente escolhesse um tema pra fazer o trabalho de algum modelo de gestão e o meu grupo que escolheu competências, não foi uma matéria que aprofundou o tema. Aí eu só conheci esse tipo de gestão porque agente escolheu o tema, porque assim, eh, tá bem, não é comum, mas, eh, virou moda né, falar e aí agente se interessou e fez um artigo na época. E aí só essa matéria e aí depois eu tive outra relacionada, mas a treinamento e desenvolvimento (Entrevistada X5...).

Esse resultado contraria em parte as proposições dos estudiosos na área, tais como Carbone (et al, 2006) e Fleury e Fleury (2001) que acreditam que a competência estimulou a realização de pesquisas e entrou para a pauta das discussões acadêmicas com debate teórico a mais de trinta anos.

Como pode ser observado nas verbalizações dos graduandos do Curso de Administração as discussões sobre o fenômeno ainda são muito incipientes na Universidade de Brasília e a busca do autodesenvolvimento esteve presente em quatro dos quatorze depoimentos dos entrevistados como estratégia para adquirir conhecimento sobre o assunto e conseqüentemente competências.

A noção de “aprender a aprender” apresentada por Le Boterf (2003) espelha o significado de autodesenvolvimento para os entrevistados: saber tirar lições da experiência, fazer da prática uma oportunidade para criação do saber, saber equilibrar o tempo entre as imposições a ser respeitada, a aprendizagem e a auto realização. As verbalizações dos entrevistados confirmam o exposto.

(...) Na AD&M eu procurei um treinamento em gestão de pessoas, e lá agente mapeou algumas competências da própria Empresa Júnior, como é que é, foi quando eu tive um pouco mais de contato, mas na UnB enfim, mais conceitualmente, nunca aplicado dentro da própria organização (Entrevistada X11).

(...) Eu que achei bacana o tema e fui procurar assim, alguns artigos pra ler (Entrevistado Y9).

Além da percepção anterior ocorreram respostas dos participantes que revelaram um questionamento sobre a relação prática do ensino na Universidade sobre o tema em questão.

As narrativas apresentadas ilustram o exposto.

(...) Aqui na Universidade, a UnB é muito teórica, né, ela, o pessoal preza muito pela bibliografia, pela literatura, ah, e às vezes esquece um pouco de prática né, tem essa dificuldade aqui (Entrevistado Y10...).

Eu acho que aqui na UnB ficou um pouco limitado (...) (...) Então eu acho que agente fica um pouco limitado com essa visão, só conceitualmente e é aquela coisa super-rápido, fala sobre o que é competência e uma matéria ou outra são o CHA, conhecimentos, habilidades e atitudes, então tem que ir sempre por fora, agente fica nessa graduação muito conceitual, muito teórico. (Entrevistada X11).

### 4.3 Teoria versus prática na aplicação nas organizações

O Quadro 5 demonstra os temas mais citados nesta categoria, a frequência de citações e as referências à categoria indicadas pela literatura estudada.

<b>Categoria: Teoria versus Prática na aplicação nas organizações</b>	
<b>Conteúdos mais verbalizados nessa categoria</b>	<b>Frequência de referencia</b>
Cargos e salários	4
Modelos tradicionais de gestão e tamanho da empresa	9
<b>Referências ao fator indicadas pela literatura</b>	
– Tendências no Brasil (FLEURY; FLEURY, 2007; DUTRA 2011); – Competências (CARBONE, et al, 2006);	

Quadro 5 – Teoria versus Prática na aplicação nas organizações.

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de homogeneizar as interpretações para a percepção dos respondentes sobre a aplicação do fenômeno nas empresas modernas e como esse conceito é aplicado no contexto organizacional dos entrevistados, foi feita uma análise das duas perspectivas e pode ser constatado que nove entre os 14 participantes da pesquisa identifica a incipiência do modelo de gestão aplicado nas empresas. Em outras palavras, o pensamento dominante para os graduandos de administração é que as organizações brasileiras que adotam os conceitos de competências, não o utilizam em sua totalidade. Por vezes acabam restringindo seu uso aos processos de recrutamento ou seleção, ou de desenvolvimento, causando o mau uso do método de gestão.

Outro aspecto percebido foi a relação entre tamanho da empresa e gestão de competências, pois os entrevistados possuem a percepção de ser um modelo aplicado a grandes organizações e não a pequenas empresas, conforme relata a entrevistada X4 “Se você tem uma pequena empresa, você não tem muito isso, as vezes não tem nem missão, nem visão. Se você falar em competência eles nem sabem o que é, agente que faz administração agente já se forma sem saber o que é”.

O pensamento dominante para esse grupo de entrevistados pode ser observado por meio das verbalizações que seguem.

No Banco do Brasil e eu acho que lá se trabalha muito mal isso ainda mais ainda pra uma empresa do porte que é, e no cenário que tá (...) (...) O Banco ele tem várias formas de formar uma pessoa, desde cursos internos elaborados pelo próprio banco, até financiamento parcial de graduação, mestrado, MBA, cursos no exterior e tudo o mais. Então, às vezes isso é feito pra interesse do próprio funcionário, né, e então acontece do próprio funcionário fazer determinado curso apenas pra ganhar uma pontuação, mas aquilo não necessariamente vai somar conhecimento que ele vai utilizar na área pra qual ele vai trabalhar (Entrevistado Y1...).

Então, lá onde eu trabalho tá começando agora a avaliação de desempenho, e eles tão falando que querem fazer essa avaliação de desempenho pra depois fazer a gestão por competências e eu não sei qual teria que vir primeiro, pelo que eu li na época primeiro vem à competência pra você fazer a avaliação de desempenho por competência, aí lá, quando eu perguntei lá, até pra saber sobre o meu trabalho, eles não tem nada de competência, eles tão querendo começar, até eles contrataram uma empresa pra fazer, pra implementar ferramentas, só que venceu o contrato e não começou, então assim, tá parado, mas como têm a exigência eles tão trabalhando pra isso, mas bem devagar, a avaliação de desempenho mesmo tá quase parando (Entrevistada X5...).

(...) Eu acho que no processo seletivo eles utilizam uma abordagem por competência, onde você tem que ter conhecimentos prévios daquele assunto que você vai trabalhar, se você tem alguma habilidade. Então no processo seletivo eles trabalham muito bem, mas não, mas eles não trabalham a visão estratégica, eu acho que é a principal falha do órgão em que eu trabalho (Entrevistado Y2).

A análise dos depoimentos dos respondentes parece corroborar com o pensamento de alguns autores (DUTRA, 2011; FLEURY; FLEURY, 2007; BITENCOURT, 2004) que descrevem que as empresas brasileiras, em sua grande maioria, ainda têm suas bases na administração científica com modelos tradicionais de gestão de pessoas.

Dutra (2011) destaca que existem empresas no Brasil que obtém bons resultados na gestão de pessoas com a aplicação do conceito de competências, mas para isso



essas organizações utilizam um conjunto de políticas e práticas que envolvem conceitos como (1) integração mútua do gestor em todos os aspectos da gestão de pessoas; (2) integração com a estratégia organizacional; e (3) integração com as expectativas das pessoas.

O autor descreve que a ausência de qualquer dessas propriedades torna a gestão de competências um conjunto de normas burocráticas que visam a controlar o gestor e suas ações.

A compreensão de quatro dentre os 14 entrevistados é de que a gestão de competências está intimamente relacionada a cargos e salários conforme a verbalização do entrevistado Y8 “A competência é relacionada ao resultado da pessoa na organização, se a pessoa é competente ela tem um bom resultado e conseqüentemente as organizações privadas elas remuneram pela competência (...) (...) Na nossa organização agente tem a gestão por competências, que no nosso caso o mais competente ele sobe de nível na estrutura organizacional”.

Presentes essas características, pode-se inferir que situações profissionais como essa possibilitam ao indivíduo uma agregação de valor social. Para Carbone (et al, 2006, p.44) o termo “valor social” é a combinação do CHA que gera reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

A percepção dos quatro respondentes acima acaba indo ao encontro das verbalizações na seção quatro ponto um, onde nenhum deles reconhecia a competência como capacidade de entrega e de reconhecimento dos sujeitos. A perspectiva de futuro dos entrevistados que trabalham sobre o modelo de gestão de competências não apresenta dicotomias com a relação às diferenças de gênero.

#### **4.4 O caráter multifacetado da competência**

O Quadro 6 permite conhecer os conteúdos mais verbalizados para esta categoria, a frequência com que foram citados e as principais referências ao tema identificadas na literatura.

<b>Categoria: Caráter da Competência</b>	
<b>Conteúdos mais verbalizados nessa categoria</b>	<b>Frequência de referencia</b>
Metas definidas, discurso claro e objetivo, alinhamento dos objetivos	8
Pressão, exclusão, discórdia	5
Reconhecimento e participação	3
<b>Referências ao fator indicadas pela literatura</b>	
– Perspectivas da gestão de competências (CARBONE, et al, 2006; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BITENCOURT; APPEL, 2010; FLEURY; FLEURY, 2007). – Considerações críticas (FARIA; LEAL, 2007; GAULEJAC, 2007; VIEIRA; NASCIMENTO, 2011; GUIMARÃES, 2004; SIQUEIRA, 2009; PAJÉS, et al, 2008);	

Quadro 6- Categoria Caráter da Competência.

Fonte: Dados da pesquisa.

O alinhamento dos objetivos estratégicos da empresa com os objetivos pessoais dos funcionários foi a abordagem sobre os efeitos da gestão de competências que se revelou mais utilizada pelos participantes. Os entrevistados relataram equivalência de importância à empresa ter um discurso claro e objetivo que defina as metas de forma a facilitar o entendimento dos trabalhadores com relação às exigências e necessidades da empresa.

A percepção de oito participantes sobre os efeitos da gestão de competências no mundo do trabalho traz em sua essência os pensamentos de Carbone (et al, 2006) que acreditam ser o alinhamento dos esforços, dos objetivos estratégicos da organização com os objetivos sociais e econômicos dos indivíduos uma das bases para o sucesso das empresas modernas.

A noção dos respondentes sobre a empresa que utiliza o modelo de gestão de competências saber aonde quer chegar, quais são os seus objetivos está relacionada ao conceito de Brandão e Guimarães (2001) que definem que esse modelo de gestão toma como referência a estratégia da organização para direcionar suas ações de captação e desenvolvimento de competências.

As narrativas apresentadas ilustram o exposto.

(...) Quando a empresa sabe o que ela deve fazer ela busca melhores maneiras pra atingir os objetivos da organização (...) (...) Maior foco no treinamento dos funcionários, né, nesse, na aprendizagem e desenvolvimento dos funcionários pra focar mesmo naquilo que a empresa busca, no objetivo dela (Entrevistada X4).

(...) Acho que o principal é você poder alinhar os objetivos. Aonde a empresa quer chegar e o que ela precisa adquirir pra conseguir chegar a esse objetivo. Eu acho que pra mim a maior contribuição da abordagem por competência é essa (Entrevistado Y2...).

(...) Pro indivíduo (...) mais motivado a ter aquelas competências pra poder se enquadrar, assim, no que a empresa espera (Entrevistada X4...).

Bitencourt e Appel (2010) destacam que a gestão de competências busca um desenvolvimento tanto pessoal, como profissional que acaba levando a um melhor resultado por parte dos trabalhadores e das organizações.

Fleury e Fleury (2007, p.29) acrescentam que “o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face da situação profissional”.

É interessante observar que quatro dos 14 respondentes não visualiza efeitos para o indivíduo, destacando apenas efeitos para a organização. Isso demonstra uma dicotomia com relação à seção um, pois quando perguntados sobre o conceito de competências os entrevistados foram enfáticos em descrever o CHA como elemento preponderante na conceituação do fenômeno.

O reconhecimento e a participação também foram verbalizadas por três dos 14 participantes como efeitos positivos da gestão de competências nas empresas. Na sequência a narrativa do entrevistado Y3 ilustra o exposto.

(...) Eu penso que a partir do momento que a empresa vai favorecer de alguma forma a pessoa que tiver mais habilitada, as pessoas vão buscar se habilitar, vão buscar, vão fazer aquele esquema de trilha do conhecimento e gerir as suas carreiras e buscando ter esse conhecimento e aplicar esse conhecimento onde ele dá o retorno, eu acho favorável eu acho muito interessante até essa abordagem moderna que as empresas modernas comecem a abrir seus valores pra isso e que os próprios empregados, eles busquem gerir as suas carreiras, não só visando remuneração, mas visando dar um resultado mais adequado, mais coerente com aquilo que o trabalho delas exige, eu acho que é muito bom (...).

Quando perguntado sobre os efeitos da gestão de competências no mundo do trabalho cinco dos 14 participantes que identificaram efeitos positivos para as

organizações que utilizam ou que irão utilizar a gestão de competências acabaram por identificar efeitos negativos do fenômeno competência no que tange ao indivíduo, tais como: (1) maior pressão da organização sobre o sujeito, (2) exclusão dos que não tiverem as competências desejadas pelas empresas, e (3) discórdia devido à rivalidade entre os sujeitos.

Na sequência, trechos retirados das narrativas dos entrevistados sobre os efeitos da gestão de competências no mundo do trabalho elucidam o exposto.

(...) Pode excluir aquelas pessoas que não tem competência (Entrevistado Y12...).

(...) Uma maior pressão nos trabalhadores, porque eles vão ter que ter as competências que a organização elencou lá como prioridade dela né, e aí a organização vai ser mais exigente, eh (pausa) o indivíduo vai ter que buscar sempre se capacitar (Entrevistada X5).

Quando se trata dos indivíduos eu acho que tem mais pressão, porque a pessoa tem que estar sempre se atualizando, sendo mais competente no que ela faz já na organização ela cria certo padrão, tipo que eles querem esses níveis de competência pra não contratar as pessoas que não conseguem fazer o que ela deseja (Entrevistado Y13).

(...) O único problema eu acho que isso pode levar a certa restrição né, do que a pessoa quer de fato ele precisa aprender tal coisa, mas é isso que ela quer de fato? É isso que ela necessita de fato pra existência dela? De repente não, pode ser só pra alcançar aquele cargo, ou uma meta da própria empresa. Eu acho que ela não é uma abordagem que foca necessariamente o indivíduo na sua é, ah, na sua individualidade, na sua idiosincrasia (Entrevistado Y2).

(...) As pessoas que fazem parte da empresa podem até não prestar atenção, mas vão acabar se direcionando não pro que ela quer. É muito difícil você conseguir conciliar a empresa e você, você sempre vai acabar correndo atrás dos objetivos que a empresa diz que é importante afinal você precisa da promoção, precisa ganhar mais dinheiro e por aí vai (Entrevistada X14).

A análise da narrativa dos entrevistados corrobora com o pensamento de muitos autores (FARIA E LEAL, 2007; GAULEJAC, 2007; VIEIRA; NASCIMENTO, 2011; SIQUEIRA, 2009) que possuem uma visão crítica da gestão de competências na qual a utilização de estruturas de poder têm por base aspectos afetivos dos trabalhadores. De acordo com Gaulejac (2007), nessa estrutura de poder, a empresa é o lugar da realização e o tempo livre é destinado na busca das competências, pois é transferida para o sujeito a responsabilidade de autogestão das carreiras, de modo a atender às demandas das organizações. Vieira e Nascimento (2011) ratificam esse pensamento destacando que na realidade a

transferência para o sujeito da responsabilidade de formação e requalificação acontece para atender às demandas de adaptação das organizações às mudanças.

Na opinião de autores como Pajès (et al, 2008) e Siqueira (2009) o caráter ideológico do discurso das empresas seria a ferramenta mestra na consecução dos objetivos organizacionais em fazer com que os funcionários tenham adesão as suas metas e dedicação de corpo e alma à empresa.

Gaulejac (2007) destaca que esse quadro gera um custo humano e econômico muito grande de estresse profissional representando vários bilhões de euros por ano em perda de produtividade em custos médicos, sem contar o absenteísmo que gera.

#### 4.5 Competência e aprendizagem nas organizações

A leitura do Quadro 7 permite conhecer os conteúdos mais verbalizados para esta categoria competência e aprendizagem nas organizações, a frequência com que foram citados e as principais referências ao tema identificadas na literatura.

<b>Categoria: Competência e aprendizagem nas organizações</b>	
<b>Conteúdos mais verbalizados nessa categoria</b>	<b>Frequência de referencia</b>
Relação entre competência, aprendizagem e conhecimento	6
Sabe que tem relação, mas não sabe distinguir os conceitos, aprendizagem, conhecimento e competência	7
Não existe relação entre os conceitos	1
<b>Referências ao fator indicadas pela literatura</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A experiência da aprendizagem (ANTONELLO, 2011);</li> <li>– Comprometimento (VIEIRA; NASCIMENTO, 2011);</li> <li>– Aprendizagem organizacional (GUIMARÃES, 2004; FLEURY; FLEURY, 2007; BRANDÃO, 2009).</li> </ul>	

Quadro 7- Categoria Competência e Aprendizagem nas organizações.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Adquirir sólidos conhecimentos teóricos para então alinhá-los à prática de gestão foi a abordagem de aprendizagem que se revelou mais empregada na narrativa de seis dos 14 participantes. Esse pensamento mostrar-se em consonância com as proposições de Antonello (2011) que sugere que na aprendizagem experiencial o

indivíduo questionando suas experiências e idealizando suas metas pessoais, pode alcançar os resultados almejados, tais como, novas aprendizagens e mudanças comportamentais.

Esse pensamento pode ser observado por meio da verbalização que segue.

Como eu te falei antes, a própria definição da competência já tem o conhecimento, então, o conhecimento é a base pra gerar competência, assim, você faz o curso de administração e através da aprendizagem você pode adquirir, ou não, competência pra ser um bom administrador. Eu por exemplo, nesses anos como aluna, sempre fiz cursos fora da UnB, assisti palestras, sempre que foi possível, fiz estágio, eu acho que tudo isso contribuiu pra minha formação de uma forma positiva (Entrevistada X14...).

Alguns autores (VIEIRA; NASCIMENTO, 2011), devido às demandas do mercado, consideram importante o comprometimento contínuo com a qualificação, com a capacitação e com a aprendizagem, de modo que, os trabalhadores possam estar em consonância com os objetivos da empresa.

Guimarães (2004, p. 233) pondera que “embora a aprendizagem individual, seja necessária, não é condição para a aprendizagem organizacional”. Para desenvolver as competências organizacionais é necessário percorrer uma trilha que passa da aprendizagem individual, para a grupal e da grupal para a organizacional (FLEURY; FLEURY, 2007), pois conforme aponta Brandão (2009), o desenvolvimento das competências se dá através dos processos de aprendizagem.

Alguns trechos dos depoimentos que seguem corroboram com o pensamento desses autores.

(...) Eu acho complexo você falar em competência e relacionar com aprendizagem que é outro construto gigantesco, mas na minha percepção eu acho que está muito relacionado, porque é uma forma de você trabalhar com os funcionários, ver quais as necessidades organizacionais e quais as competências que eles precisam adquirir ver como você pode fornecer, ver como podem ser trabalhadas e desenvolvidas. Conhecimento, eu acho que ele também é um dos aspectos da gestão de competências, então você trabalhar para que o funcionário tenha acesso ao conhecimento e consiga aplica-lo também na realidade que ele se insere é interessante (Entrevistado Y2).

Com certeza, pro funcionário ter as competências que a empresa precisa, ele precisa buscar novos conhecimentos através da aprendizagem e a empresa a mesma coisa, o que agente mais vê no mundo organizacional são fusões, aquisições, as empresas tão sempre buscando parceria com as outras e troca de experiências, conhecimentos (Entrevistado Y9).

A análise de sete depoimentos dos 14 respondentes vem ao encontro dos autores supracitados, pois identificam relação entre os conceitos de conhecimento, aprendizagem e competência, mas não sabem expressar a diferença entre conhecimento e aprendizagem. Sendo que um dos participantes, não reconhece relação entre esses conceitos.

No próximo capítulo são apresentadas as conclusões e as recomendações dessa pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo principal descrever a percepção dos formandos do Curso de Administração da Universidade de Brasília, concluintes do segundo semestre de 2011, a respeito da noção e aplicação da gestão de competências na empresa moderna.

Para alcançar esse objetivo, apoiada na literatura, a estratégia de pesquisa buscou primeiramente apreciar o que os participantes do estudo conheciam a respeito do fenômeno competência. Feito isso, foram identificadas as aplicações do conceito da gestão de competências, tanto no local de trabalho dos respondentes, como nas empresas de modo geral. Por fim, buscou-se responder quais os efeitos que a aplicação desse modelo de gestão pode causar no mundo do trabalho e qual a sua relação com os conceitos de aprendizagem e conhecimento nas organizações. Para tanto 14 entrevistas foram realizadas.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo com categorização a posteriori. Foram estabelecidas cinco categorias: (1) Conceito de Competência; (2) Competência versus prática no ensino; (3) Competência versus prática nas organizações; (4) Caráter da Competência, e (5) Competência e Aprendizagem. As categorias foram discutidas sob a técnica de análise de conteúdo.

Os resultados dessa pesquisa permitem corroborar estudos anteriores, em que a definição de competência aparece associada à capacidade das pessoas em assumir responsabilidades, expressando comportamentos, capacidades nas diferentes situações vividas, conforme propõem Zarifian (2008) e Le Boterf (2003). Por meio das entrevistas com os graduandos, foi possível identificar consonância com os pensamentos de Brandão e Guimarães (2001) que apresentam a competência como sendo constituída do CHA que integra um sistema maior de gestão organizacional, envolvendo a gestão estratégica, podendo causar um impacto positivo e cumulativo do desempenho organizacional.

Com relação à aplicação prática do ensino sobre o fenômeno, esta pesquisa identificou que apesar de alguns autores (CARBONE, et al, 2006; FLEURY; FLEURY, 2001) considerarem que a gestão de competências está em pauta nos debates acadêmicos a mais de trinta anos, os participantes consideram que o Curso



de Administração não proporciona de forma eficiente discussões sobre o tema. Contrariando em parte o referencial teórico dessa pesquisa. No entanto, este trabalho corrobora a importância do autodesenvolvimento, dos desafios assumidos no dia-a-dia dos trabalhadores, do “networking” e da formação universitária para o desenvolvimento das competências.

Os resultados referentes à aplicação da teoria às práticas organizacionais permitem inferir que o diálogo literário está mais avançado que a aplicação do conceito, podendo ocorrer principalmente através de políticas que restringem seu uso a processos específicos e isolados, como recrutamento ou seleção, ou de desenvolvimento, causando desse modo distorções no uso do método por não o utilizarem em sua totalidade. O ideal que é que a gestão de competências esteja aliada as perspectivas estratégicas da organização, envolvendo dessa maneira todas as políticas e práticas organizacionais de forma a integrar gestores, estratégias e expectativas dos trabalhadores.

A complexidade envolvida na identificação dos custos sociais e psíquicos dos indivíduos que trabalham em empresas que utilizam o modelo de gestão de competências possibilitou identificar as dicotomias de percepção entre os respondentes no que tange ao conceito de competências. Apesar de praticamente 75% dos participantes identificarem a competência como um conjunto de atribuições (CHA), apenas cinco respondentes identificaram possíveis prejuízos aos indivíduos na aplicação do modelo. Apesar dessa constatação, os resultados apontam para a percepção de que a gestão de competências na organização não resulta, necessariamente, em efeitos positivos, podendo gerar maior pressão nos indivíduos, processos de exclusão social e discórdias nos grupos de trabalho.

As práticas de gestão relacionadas à aprendizagem nas organizações foram consideradas de grande importância por parte dos respondentes, devendo estar alinhadas a um processo de autogestão dos indivíduos.

A contribuição acadêmica desse estudo consistiu em gerar conhecimento teórico-prático acerca de um campo de pesquisa em desenvolvimento. Convém ressaltar que as publicações sobre gestão de competências, possuem em grande parte uma abordagem mais funcionalista, deixando de refletir sobre os impactos e custos para os trabalhadores desse modelo de gestão. No entanto, este estudo pode ser considerado como ponto de partida/referencial para futuras investigações sobre o

tema. Outro ponto marcante da pesquisa é sua contribuição para o Curso de Administração, podendo servir como diagnóstico sobre os conhecimentos dos participantes a respeito do tema gestão de competências. Como contribuição organizacional esse trabalho pode auxiliar as empresas na compreensão do fenômeno possibilitando identificar lacunas existentes entre a teoria e a prática relacionadas à forma de aplicação da gestão de competências, evitando desse modo uma preocupação demasiada com a criação de listas de atributos, instrumentos de avaliação e metodologias complexas, privilegiando o produto (instrumento de análise) e perdendo o foco no processo (desenvolvimento articulado de competências com base nos diversos programas e estratégias organizacionais). Além disso, pode auxiliar as organizações a identificarem prejuízos financeiros causados pelo estresse profissional desse modelo de gestão.

Diversas limitações afetam o estudo da percepção sobre a gestão de competências, a começar pelo próprio conceito que devido à complexidade, possui grande fragmentação teórica e ainda se apresenta em fase de desenvolvimento, principalmente no que tange as organizações brasileiras. Outra limitação é relacionada ao resultado da pesquisa, que de acordo com os entrevistados o fenômeno competência é trabalhado de forma incipiente na graduação de Administração.

Quanto à metodologia, surge como limitação a interpretação dos resultados feita por meio de critérios que privilegiam a frequência. Para Godoy (1995), não há como assegurar que um tema frequente em uma entrevista seja um tema necessariamente importante, ou que um tema pouco frequente seja, por outro lado, acessório. Ocorre que muitas vezes temas importantes são difíceis de abordar para o entrevistador, ou difíceis de verbalizar para o entrevistado. Assim, a frequência pode significar apenas que determinado tema está mais disponível no repertório de conversa. Mesmo com essa limitação, se bem executada, a interpretação de conteúdo baseada em frequência pode reconstituir um corpo de representações e potencializar a apreensão das significações inerentes ao objeto estudado.

Com relação aos participantes do estudo, identifica-se como limitação deste trabalho a pouca colaboração dos estudantes em pesquisas acadêmicas, visto que foram enviados 114 e-mails para os possíveis formandos e apenas 20 demonstraram interesse em participar da pesquisa. Mesmo assim, a pesquisa foi realizada com

sucesso, pois com a quantidade de 14 respondentes foi possível chegar a exaustão do tema. Outra limitação relacionada à amostra foi a diferença de profissão dos entrevistados, que apesar de serem todos possíveis formandos da Instituição Universidade de Brasília, possuíam uma compreensão de linguagem bastante diferenciada. Essa variação exigiu da pesquisadora um maior esforço em adaptar o roteiro de entrevista, de modo que todos os participantes tivessem a mesma oportunidade de compressão do instrumento utilizado.

Em função dos resultados da pesquisa, recomenda-se que o Curso de Administração da Universidade de Brasília aprimore os processos de aprendizagem relacionados à gestão de competências, visto que, na percepção dos entrevistados, a Instituição não propicia o debate acadêmico na graduação. Recomenda-se também um diagnóstico nos próximos anos sobre o ensino do fenômeno, visto que nesse segundo semestre de 2011 a instituição apresentou como possibilidade os alunos cursarem a matéria optativa gestão por competências, pois estas informações permitirão futuras análises e avaliações se houve evolução no conhecimento sobre este tema.

Pode-se concluir, a partir da pesquisa, que o estudo da gestão de competências necessita ser aprimorado através dos processos de aprendizagem na Academia, como uma maneira de melhor preparar os futuros administradores para o mercado de trabalho.

Segue sugestão de agenda de pesquisa para futuras investigações a respeito do fenômeno competência:

(1) estudos que considerem os impactos da gestão de competências em trabalhadores de nível gerencial que pertençam à mesma empresa visando analisar o fenômeno sob enfoque sistêmico; (2) novos estudos que possibilitem comparar com essa pesquisa a evolução da percepção dos formandos do Curso de Administração, após a inserção da disciplina gestão de competências como disciplina optativa na nova grade do Curso; e (3) pesquisas longitudinais, em empresas que adotam e que não adotam o modelo de gestão de competências, pois a maioria dos entrevistados trabalha em empresas que, ou não possuem o modelo de gestão de competências, ou ainda encontram-se em fase de implementação, desta maneira esta pesquisa avaliou bem mais a expectativa dos entrevistados do que verdadeiramente suas experiências.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Cláudia Simone. et al. Aprendizagem Organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, Cláudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 31-50.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual** – 1 ed. – 4 reimp. São Paulo: Atlas, 2007, p. 39-53.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Um mosaico da gestão de competência em empresas brasileiras**. Revista de Administração, São Paulo, v.38, n.4, p. 285-297, out./nov./dez. 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução, RETO, L. A; PINHEIRO, A. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. Ed. – 11. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2010, p. 11-34.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. RAE – Revista de Administração de Empresas VOL. 44, nº 1. Jan./Mar./2004.

BITENCOURT, Claudia Cristina; MOURA, Maria Cristina Canovas de. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. RAE eletrônica – VOL. 5, nº 1. Jan./Jun. 2006.

BITENCOURT, C; APPLE, H. Gestão de pessoas por competências: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. In: COSTA, S. G da; RODRIGUES, J. N; VIEIRA, L. **Gestão da mudança: Explorando o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 48-67.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Dissertação (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia Brasília, 2009. Disponível em: <[http://btdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=4668](http://btdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4668)>. Acesso em 28 abr. 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41. n. 1. Jan./Mar. 2001, p. 8-15.

BRUNO-Faria, M. F., & BRANDÃO, H. P. **Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, v.7 n.3, Jul./Set. 35-56, 2003.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. de. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006, 17-99.

CRAWFORD, Richard. **Na era do Capital Humano**. Tradução, GOUVEIA, Luciana Bontempi. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna – 1ª. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011, p.21-35.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. In:\_\_\_\_\_. et al. São Paulo: Gente, 2001, p.25-43.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade Pós-Capitalista**. Tradução, MONTIGELLI, Nivaldo Júnior. 7. reimpr. da 1 ed. 1993. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FARIA, José Henrique de; LEAL, Anne Pinheiro. Gestão por competências no quadro da hegemonia. In: FARIA, José Henrique. **Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p.142-166.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. et al. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001, p.9-23.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 48-67.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito competência**. RAC, Edição Especial 2001, p. 183-196.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes Arranjos Empresariais – O caso da indústria brasileira de plástico In: FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA, M. de M. J. **Gestão Estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p.189-209.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Gestão de Pessoas para a formação de Competências. In: \_\_\_\_\_. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. – 3ª ed. – 3ª reimpressão – São Paulo: Atlas, 2007. p. 72-84.

\_\_\_\_\_. Competência e aprendizagem organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. – 3ª ed. – 3ª reimpressão – São Paulo: Atlas, 2007. p. 25-45.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Alinhando Estratégia e competência**. RAE, v.44 n.1, Jan./Mar. 2004, p.44-57.

GODOY, Arilda Schmidt. **A pesquisa qualitativa e a sua aplicação em administração de empresas**. RAE, v.35 n.4, Jul./Ago. 1995, p.65-71.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações**: estudo de caso em organização militar. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 39, n.3, Jul./Ago. 2004, p. 231-241.

HIRATA, Helena. Da polarização das Qualificações ao modelo da competência. In: CELSO, João Ferretti. et al. **Novas Tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994, p. 128-137.

ISAMBERT-JAMATI, V. (1997). O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. Em F. Ropé, & L. Tanguy (Orgs.), **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus p. 103-134.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. **Competências profissionais e modernidade organizacional**: coerência ou contradição? RAE – Revista de Administração de Empresas vol. 44 – ed. Esp. Minas Gerais, 2004 p.10-21.

LE BOTERF, Guy. A Competência do Profissional: Saber Administrar uma Situação Profissional Complexa. In: \_\_\_\_\_. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. – 3 ed. Revisada e Ampliada – Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003. p. 37-92.

LIMA, S. M. V; GUIMARÃES, T. A; HANNA, E. S. **Avaliação de desempenho de pessoal**: a experiência da EMBRAPA e o ponto de vista dos seus autores. Revista de Administração, v. 21 (2), abri/Jun. 1986, p.10-20.

MC CLELLAND, David C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, jan. 1973, p. 1-14. Disponível em: <<http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2011.

MELLO, S. C. B. de; LEÃO, A. L. M. de S; PAIVA, F. G. de J. **Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006, p.47-69.

NASCIMENTO, Rejane Prevot; VIEIRA, Marcelo Milano F. A Aprendizagem Organizacional como forma de controle dos indivíduos. In: ANTONELLO, Cláudia Simone. et. al. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 78-88.

OLIVEIRA, M. de M. J. Competências essenciais e conhecimentos na empresa. In: FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA, M. de M. J. **Gestão Estratégica do conhecimento**: Integrando aprendizado, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-155.

PAGÈS, Max. et al. **O poder das Organizações**. – 1 ed. – 11 reimpr. Trad. TAVARES, M. C. P.; - FAVATTI, S. S. rev. tec. DRAGO, P. A. S. P.: Atlas, 2008, p.43-141.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, 68 (3), 1990, 79-93.

RABECHINI, Junior Roque. CARVALHO, Marly Monteiro de. **Perfil das competências em equipes de projetos**. RAE- eletrônica - vol. 2 • nº 1 • jan./jun. 2003, p. 01-17.

RICHARDSON, R. J. (1999). **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

ROBBINS, S.P. O que é comportamento organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall. 2005 p. 185- 230.

RODRIGUES, Júnia Marçal. **Remuneração e competências**: retórica ou realidade? RAE – Edição Especial, M.G. vol. 46, 2006, p. 23-34.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2005. p. 61-122.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLURY, M.T.L; JÚNIOR, M. d M. O. **Gestão Estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p.242-267.

RUEDIGER, Marco Aurélio; RICCIO, Vicente. Grupo Focal: Método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 151-172.

SANTOS, Armando Cuesta. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências**. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.2, abril/junho 2001, p.25-32.

SAVIARI, Dermeval. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: FERRETTI, Celso João et al. **Novas Tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994, p. 151-168.

SILVA, J. M. da; SILVEIRA, E. S. da. **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**: Normas e técnicas. 2. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 2ª ed. – Curitiba: Juruá, 2009.

ZARIFIAN, Philippe. Das mutações do trabalho à competência. In: \_\_\_\_\_. **Objetivo competência**: por uma nova lógica; Tradução Maria Helena C.V. – 1ª ed. – 3 reimp. S.P.: Atlas, 2008. p. 36-65.

\_\_\_\_\_. Competência, desempenhos e organização. In: \_\_\_\_\_. **Objetivo competência**: por uma nova lógica; Tradução Maria Helena C.V. – 1ª ed. – 3ª reimp. São Paulo: Atlas, 2008. p. 88-127.



## Apêndice A – Roteiro de entrevista

Prezado (a) Sr.(a),

Sou graduanda em Administração da Universidade de Brasília e estou fazendo uma pesquisa destinada à elaboração de minha monografia, apoiada nos conceitos de competência, aprendizagem, conhecimento e desempenho. Nesta etapa da pesquisa, busco identificar a percepção dos graduandos em administração, formandos do segundo semestre de 2011 a respeito na noção e aplicação da gestão de competências na empresa moderna. Seu nome foi escolhido em razão de constar na lista de prováveis formandos disponível no Departamento de Administração. Assim, gostaria de contar com sua colaboração, concedendo essa entrevista e com sua concordância para gravá-la. Informo que o seu nome somente será divulgado com o seu consentimento.

1. Por gentileza relate o que você conhece a respeito do conceito de competência.
2. Comente sobre o que foi ensinado e discussões realizadas sobre competências em organizações, durante seu período como aluno do Curso de Administração da UnB.
3. Como você visualiza a aplicação desse conceito nas organizações em geral?
4. Como esse conceito é aplicado na organização em que você trabalha?
5. Na sua visão quais são os efeitos que a aplicação da abordagem competência causa no mundo do trabalho?
  - 5.1. Nas organizações?
  - 5.2. No indivíduo?
6. Você vê alguma relação entre competência e os conceitos de aprendizagem e conhecimento em organizações?
  - 6.1. Como?
  - 6.2. De que forma?

Estamos encerrando essa entrevista. Fique à vontade para comentar aspectos sobre os conceitos de competência, aprendizagem e conhecimento em organizações que possam contribuir com os objetivos desta pesquisa.

Finalmente, e apenas para permitir uma análise de tendências de respostas em razão de características dos entrevistados, eu gostaria de lhe perguntar algumas informações a respeito de dados biográficos e profissionais. Por favor, informe sua idade, se você vive só ou vive com alguém, se você já completou algum outro curso superior, se você trabalha e, se positivo, onde e que cargo exerce, e se a organização em que você trabalha utiliza algum modelo de gestão de competências.

Agradeço por sua colaboração.