



**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS
Sugestões para aperfeiçoar o Modelo utilizado pela
Caixa Econômica Federal

TESE DE DOUTORADO

Pedro Daniel Rudolfo

Florianópolis, 2004

Ficha Catalográfica

Rudolfo, Pedro Daniel.

Gestão de Pessoas por Competências – Sugestões para aperfeiçoar o Modelo utilizado pela Caixa Econômica Federal / Pedro Daniel Rudolfo. Florianópolis, 2004. 192p.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

1. Gestão. 2. Conhecimento. 3. Competência. 4. Pessoas. 1. Título.

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS
Sugestões para aperfeiçoar o Modelo utilizado pela
Caixa Econômica Federal**

Pedro Daniel Rudolfo

**Tese apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do título de
Doutor em Engenharia de Produção.**

Florianópolis, 2004

Pedro Daniel Rudolfo

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Sugestões para aperfeiçoar o Modelo utilizado pela Caixa Econômica Federal

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 18 de Outubro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Eugenio Diaz Merino, Dr.
UFSC - Orientador

Alexandre Lerípio, Dr.
UNIVALI - Moderador

Álvaro Lezana, Dr
UFSC - Examinador

Leila Amaral Gontijo, Dr^a.
UFSC - Examinadora

Arnoldo Debatin Neto, Dr.
Unisul – Examinador

Roque Brinckmann, Dr.
Examinador

Dedicatória

À minha família, meu maior tesouro, pela cumplicidade.

Agradecimentos

Na CAIXA, quero externar meus sinceros agradecimentos aos colegas que, de alguma forma, contribuíram com este estudo e, em especial, à Ana, Marcos, Ezio, Mariza, Martini, Mila, Roney e Varella.

Na UFSC, aos professores, colaboradores e colegas de curso, pela convivência harmoniosa e companheirismo.

Ao professor Paulo Roberto Chavarria Nogueira - UNIOESTE – Cascavel, Paraná, pelo incentivo.

À Neiva Aparecida Gasparetto - UFSC, pelo carinho e atenção.

À Maribel Reis Vieira pela paciência.

Ao Professor Eugenio Diaz Merino pela excelência nas orientações.

Sumário

Lista de Figuras	X
Lista de Quadros	XI
Lista de Tabelas	XII
Lista de Gráficos	XIII
Lista de abreviaturas e siglas	XV
Resumo	XVII
Abstract	XVIII
1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Apresentação da Problemática	19
1.2 Justificativa	21
1.3 Hipóteses	24
1.3.1 Hipótese Básica	24
1.3.2 Hipóteses Secundárias	24
1.4 Objetivos da Pesquisa	24
1.4.1 Objetivo Geral	24
1.4.2 Objetivos Específicos.....	24
1.5 Delimitação da Pesquisa	25
1.6 Estrutura do Trabalho	26
2 REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1 Sociedade do Conhecimento	27
2.1.1 Contextualização.....	27
2.1.2 Conceitos e Definições.....	30
2.2 Relações Humanas	36
2.2.1 O Papel da Área de Recursos Humanos.....	36
2.2.2 O Comportamento Humano.....	40
2.2.3 Reconhecimento e Valorização.....	42
2.2.4 A Gestão de Pessoas na Sociedade do Conhecimento.....	46
2.3 Competências	48
2.3.1 Conceitos e Definições.....	48
2.3.2 Principais Abordagens.....	51

3 ASPECTOS CORRELACIONADOS	72
3.1 Histórico da Caixa Econômica Federal	72
3.1.1 O Papel da CAIXA	76
3.1.1.1 Banco de Desenvolvimento Urbano e de Fortalecimento da Gestão Pública	76
3.1.1.2 Banco de Transferência de Benefícios	77
3.1.1.3 Banco Comercial	77
3.1.2 Atuação Recente	78
3.2 Modelo “Gestão de Pessoas por Competências” – GPC	79
3.2.1 Etapas do Desenvolvimento do GPC	81
3.3 Sistema de Avaliação de Gestão da CAIXA – “AVGESTÃO”	103
4 METODOLOGIA	107
4.1 Procedimentos Metodológicos	107
4.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	109
4.3 Universo Populacional e Amostral.....	112
5 RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA	114
5.1 Resultados Censitários.....	114
5.2 Resultados referentes ao Modelo GPC.....	116
5.3 Resultados referentes às Competências preferidas pelos colaboradores da CAIXA.....	149
5.4 Resultados referentes às Competências do Modelo GPC utilizado pela CAIXA.....	152
5.5 Outros Resultados.....	155
5.6 Sugestões apresentadas para aperfeiçoar o Modelo de Gestão de Pessoas – GPC, utilizado pela CAIXA.....	158
5.7 Competências Híbridas.....	164
5.8 Modelo proposto de Gestão de Pessoas por Competências – Contribuições do Autor.....	166
6 Conclusões e Recomendações.....	167
6.1 Conclusões.....	167
6.1.1 Censitária.....	167
6.1.2 Modelo de Gestão.....	167

6.1.3 Quanto ao Objetivo Geral.....	168
6.1.4 Quanto aos Objetivos Específicos.....	168
6.1.5 Quanto à Hipótese Básica.....	169
6.1.6 Quanto às Hipóteses Secundárias.....	169
6.1.7 Quanto às Competências apontadas pelos colaboradores.....	169
6.1.8 Quanto às Observações e Sugestões.....	170
6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros,.....	170
6.3 Considerações Finais.....	170
6.3.1 Validação e Relevância para Engenharia de Produção.....	170
6.3.2 Conclusões Finais.....	171
REFERÊNCIAS	172
ANEXOS	178
Anexo I – Correspondência Pré-teste	179
Anexo II – Questionário Pré-teste	180
Anexo III – Correspondência	183
Anexo IV – Questionário	184

Lista de figuras

Figura 1: Desdobramentos da Abordagem Clássica	28
Figura 2: Competência Situacional	52
Figura 3: Competências Fundamentais	53
Figura 4: Exemplo de Estrutura de Carreira e Competências	61
Figura 5: Tipos de Competências	66
Figura 6: Desenvolvimento de Competências	81
Figura 7: Identificação das Competências	82
Figura 8: As seis dimensões	104

Lista de quadros

Quadro 1: Três Dimensões da Competência	51
Quadro 2: Autodesenvolvimento	60
Quadro 3: Quantidade de empregados lotados em EN de Santa Catarina.....	75
Quadro 4: Orientação ao Cliente	86
Quadro 5: Orientação Estratégica	87
Quadro 6: Orientação a Resultados	88
Quadro 7: Negociação	89
Quadro 8: Trabalho em Equipe	90
Quadro 9: Gestão de Clientes	91
Quadro 10: Especialização	92
Quadro 11: Gestão da Mudança	93
Quadro 12: Gestão da Informação	94
Quadro 13: Inovação	95
Quadro 14: Gestão de Negócios.....	96
Quadro 15: Gestão de Pessoas	97
Quadro 16: Controle de Gestão	98
Quadro 17: Gestão Social	99
Quadro 18: Mapeamento das Competências	101

Lista de tabelas

Tabela 1: Competência e credenciais	58
Tabela 2: Competências por Grupos de Cargos	100
Tabela 3: Quantidade de empregados vinculados ao EN Florianópolis	112
Tabela 4: Censitária	115
Tabela 5: Competências preferidas pelos colaboradores da CAIXA.....	150
Tabela 6: Competências do modelo GPC utilizado pela CAIXA.....	152
Tabela 7: Competências preferidas pelos colaboradores da CAIXA.....	159
Tabela 8: Competências Híbridas.....	164

Lista de gráficos

Gráfico 1: Radar	105
Gráfico 2: Grau de conhecimento do modelo GPC	116
Gráfico 3: Grau de conhecimento do modelo GPC, segundo o cargo/função.....	117
Gráfico 4: Grau de conhecimento do modelo GPC, segundo o tempo de atividade na Caixa.....	118
Gráfico 5: Clareza das atuais competências.....	119
Gráfico 6: Clareza das atuais competências, segundo o grau de escolaridade.....	120
Gráfico 7: Clareza das atuais competências, segundo a faixa etária	121
Gráfico 8: Identificação das competências.....	122
Gráfico 9: Identificação das competências, segundo o grau de escolaridade.....	123
Gráfico 10: Identificação das competências, segundo a atividade.....	124
Gráfico 11: Burocracia do processo de avaliação do GPC	125
Gráfico 12: Burocracia do processo de avaliação do GPC, segundo o grau de escolaridade	126
Gráfico 13: Burocracia do processo de avaliação do GPC, segundo a faixa etária.....	127
Gráfico 14: Burocracia do processo de Avaliação do GPC, segundo o cargo/função.....	128
Gráfico 15: Avaliação do gestor	129
Gráfico 16: Avaliação do gestor, segundo a atividade.....	130
Gráfico 17: Avaliação do gestor, segundo o tempo de CAIXA.....	131
Gráfico 18: Pré-requisito para ter competência.....	132
Gráfico 19: Pré-requisito, segundo o grau de escolaridade.....	133
Gráfico 20: Pré-requisito, segundo o tempo de CAIXA	134
Gráfico 21: Qualificação	135
Gráfico 22: Qualificação, segundo a atividade	136
Gráfico 23: Qualificação, segundo o cargo/função	137

Gráfico 24: Consolidação do GPC	138
Gráfico 25: Consolidação do GPC, segundo o cargo/função	139
Gráfico 26: Crescimento profissional	140
Gráfico 27: Crescimento profissional, segundo o cargo/função	141
Gráfico 28: Crescimento profissional, segundo a faixa etária	142
Gráfico 29: Critério de avaliação	143
Gráfico 30: Critério de avaliação, segundo o grau de escolaridade	144
Gráfico 31: Critério de avaliação, segundo a faixa etária	145
Gráfico 32: Critério de avaliação, segundo as atividades	146
Gráfico 33: Critério de avaliação, segundo o cargo/função	147
Gráfico 34: Critério de avaliação, segundo o tempo de CAIXA	148
Gráfico 35: Competências preferidas pelos colaboradores da CAIXA.....	160
Gráfico 36: Competências utilizadas pela CAIXA.....	163
Gráfico 37: Competências Híbridas.....	169

Lista de abreviaturas e siglas

Abreviaturas

ex. = Exemplo

Siglas

ABECIP	Associação Brasileira de Crédito Imobiliário e Poupança
ALIDE	Asociación Latinoamericana de Instituciones Fenameiras de Desarrollo
ANBID	Associação Nacional dos Bancos de Investimentos
APICE	Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo
AVGESTÃO	Sistema de Avaliação de Gestão da Caixa
BNH	Banco Nacional de Habitação
BACEN	Banco Central do Brasil
CAIXA	Caixa Econômica Federal
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitudes
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho
COMIF	Comitê de Instituições Financeiras Federais
CMN	Conselho Monetário Nacional
CONSAD	Conselho Nacional de Secretários de Administração dos Estados
EN	Escritório de Negócios
FAS	Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
FUNCEF	Fundação dos Economiários Federais
FIDIC	Fundo de Investimento em Direitos Creditórios
INTERTOTO	International Association Of Toto e Lotto Companies
OCDE	Organização de Cooperação de Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PDC	Plano de Desenvolvimento Corporativo
PETI	Programa de Erradicação do Trabalho Infantil

PIB	Produto Interno Bruto
PIPS	Programa de Incentivo à Implementação de Projetos de Interesse Social
PIS	Programa de Integração Social
PNAFM	Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros
PNAGE	Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal
PPA	Plano Plurianual
PRC	Programa de Racionalização e Competitividade
PV	Ponto de Venda
RH	Recursos Humanos
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SFN	Sistema Financeiro Nacional
TCU	Tribunal de Contas da União
UF	Unidade da Federação
WSBI	World Savings Banks Institute
G	Grupo
MZ	Matriz
SUARE	Superintendência de Administração de Rede

RESUMO

RUDOLFO, Pedro Daniel. **Gestão de Pessoas por Competências – Sugestões para aperfeiçoar o Modelo utilizado pela Caixa Econômica Federal.**

Florianópolis, 2004. 192f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

Esta pesquisa apresenta sugestões para aperfeiçoar o Modelo de Gestão de Pessoas utilizado pela CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Com base em conhecimentos científicos e respostas dos colaboradores da CAIXA, do Escritório de Negócios de Florianópolis - SC, extraídas de um questionário, apresentou-se as seguintes principais sugestões: Suprimir a hierarquização e os pré-requisitos existentes entre as competências, adotar um sistema que contemple graus de enquadramento do gestor na competência avaliada em contraposição a alternativa de apontar se o gestor possui ou não essa competência e incrementar novas competências. Verificou-se, também, que o **feedback** (retorno) constitui-se numa ferramenta que deve ser utilizada e que a Gestão de Pessoas por Competências se fortalece mais pelas atitudes do que pelo modelo conceitual, que é burocrático. Apontou-se um conjunto de competências híbridas (competências do Modelo de Gestão atual e competências sugeridas).

Palavras-chave: Gestão, Conhecimento, Competência, Pessoas.

ABSTRACT

RUDOLFO, Pedro Daniel. **Gestão de Pessoas por Competências – Sugestões para aperfeiçoar o Modelo utilizado pela Caixa Econômica Federal.** Florianópolis, 2004. 192f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

This research presents suggestions to improve the Model of People Management used by CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Based on scientific knowledgements and the answers of CAIXA's collaborators from Florianópolis - SC (Escritório de Negócios), extracted from a questionnaire, the main suggestions were presented: to suppress the hierarchization and the previous requirements that exist between the competences, to adopt a system that contemplates degrees of framing of the manager in the competence appraised against the alternative of point if the manager has or not this competence and to increase new competences. Was checked, as well, that the feedback established as an important tool that must be utilized and the People Management by Competences get stronger more because of the attitudes than by the conceptual model, which is bureocratic. Was also pointed, a group of hybrid competences (current GPC model competences and suggested competences).

Keywords: Management, knowledgement, Competence, People.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação da problemática

Consideráveis evoluções sociais, políticas, organizacionais e comportamentais acontecem por efeito da pressão de fortes movimentos ambientais e conjunturais, como consequência de uma complexa combinação de fatores econômicos, culturais e tecnológicos. (Resende, 2000)

Para o autor, têm ocorrido mudanças muito rápidas nos últimos tempos, evidenciando fenômenos importantes e fazendo surgir diversas eras concomitantes, com as quais se convivem neste início de século, como, por exemplo, a era da informação, do conhecimento, da competitividade, das telecomunicações e das competências.

Relata o autor, ainda, que a globalização da economia e a competitividade, desencadearam vários movimentos organizacionais, tais como: Movimento da qualidade total, da reengenharia e da valorização do capital humano.

No final do século XX, muita gente argumentava que se estava no limiar de uma nova era, emergindo um novo tipo de sistema social, que sugeria o deslocamento de um modelo, baseado na manufatura de bens materiais, para outro relacionado centralmente com a informação. (Giddens, 1991)

Minarelli (1995), pondera que a economia global mudou, as empresas mudaram e o emprego também. Para o autor, a empregabilidade, que é a condição de dar ou conseguir emprego para os conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas a satisfazer as novas necessidades do mercado de trabalho, ganhou ênfase, tornando-se vitais a informação e o conhecimento.

A atividade econômica prevalecente neste início do século XXI é a de serviços, segundo Resende (2000), que menciona, ainda, que se vive a era das competências e do conhecimento, conhecimento esse que, segundo Drucker (2001, p.41), “é o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral.”

Drucker (2001), relata também que o maior grupo na força de trabalho dos países desenvolvidos é constituído por trabalhadores do conhecimento; esses trabalhadores têm seus próprios meios de produção e conhecimento, que é levado consigo, pois ele está em suas mentes.

Para Tofler (1990), o conhecimento é a fonte de poder de maior qualidade e a chave para a promoção de mudanças; essas mudanças, para Figueiredo (1999), dão uma ampla e clara visão que as pessoas querem ter mais liberdade, maior poder de escolha e melhores condições para utilizar a informação sem fronteiras.

Pelo exposto pode-se considerar que o talento das pessoas se apresenta como uma vantagem competitiva definitiva e que o conhecimento incorporado às rotinas, às máquinas e às pessoas, representa um importante recurso e poder gerencial.

É oportuno que a organização se preocupe com a gestão desse conhecimento e, nesse contexto, o papel do gestor de pessoas é ímpar. Nesse sentido, a Caixa Econômica Federal, como qualquer outra organização, define o espaço que deseja ocupar no mercado, estabelecendo e planejando as suas estratégias, com destaque para a Gestão de Pessoas por Competências - GPC.

Essa é a visão da CAIXA (2002), que implementou esse modelo com o propósito de alinhar o desenvolvimento de pessoas às estratégias organizacionais, agregando resultados para a organização, com o estabelecimento de práticas que impliquem na manutenção ou no alcance das competências corporativas.

O Modelo de Gestão de Pessoas por Competências – GPC busca tornar transparente a Gestão de Pessoas, mediante a captação, a retenção e a distribuição de recursos para o desenvolvimento das competências requeridas das pessoas, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da CAIXA.

Portanto, neste início de século XXI, a organização deve se preocupar com o seu maior bem - o ser humano.

A CAIXA, ao implementar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, dá sinais claros do seu interesse em desenvolver os seus talentos, entretanto há indícios que alguns pontos do Modelo podem ser aprimorados para que o mesmo atenda aos objetivos a que se propôs.

Como exemplo, pode-se citar os seguintes pontos:

- As competências são hierarquizadas e há pré-requisitos entre elas, o que, aparentemente, não contribui para o desenvolvimento e capacitação dos gestores;
- A inexistência de **feedback** (retorno) pode estar impactando o aperfeiçoamento e a confiabilidade do Modelo.

- O Modelo é burocrático e são as atitudes dos gestores que fortalecem o mesmo.

Essas considerações ensejam a oportunidade de avaliar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências utilizado pela CAIXA, apresentando sugestões para aperfeiçoá-lo.

1.2 Justificativa

O comportamento humano nas organizações pode ser melhorado a partir da compreensão das características genéricas das pessoas. As pessoas podem ser vistas como recursos, detentoras de habilidades, capacidades e conhecimentos, entretanto, também se pode perceber nelas, características de personalidade, expectativas e objetivos pessoais. (Chiavenato, 2002)

Para Dutra (2001), a troca de paradigma na gestão de empresas e a passagem da administração taylorista/fordista para a gestão focada no desenvolvimento mútuo, impactaram no comportamento das pessoas e das organizações.

O autor menciona que o perfil dos gestores e dos colaboradores se alterou com a expectativa que as empresas tinham para as próximas décadas, exigindo-se das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua e, com esse cenário, o desenvolvimento desse novo perfil requer que as empresas implementem sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento das competências críticas para o sucesso e sejam diferenciadoras para a competitividade.

Com a era do conhecimento, empresa e trabalhadores se inclinam a adquirir e disseminar conhecimentos.

As organizações sociais e as pessoas sempre precisaram ter e, principalmente, mostrar competência. É a avaliação de Resende (2000), que pondera que se trata de um requisito fundamental para o bom desempenho das pessoas e das organizações.

A competitividade começa nos negócios, passa pelo desenvolvimento das tecnologias e chega às profissões e ao emprego. A propagação do fenômeno foi de tal forma rápida que provocou grandes convulsões nas empresas (reengenharias), no desenvolvimento das tecnologias (vida curta dos produtos) e nos

mercados de trabalho (grande desemprego por redução de vagas e obsolescência profissional). Resende, (2000, p.8)

O autor enfatiza que surgiu a necessidade de se encontrar maneiras e meios de se maximizar o desempenho dos profissionais, destacando duas soluções: melhorar a utilização do potencial humano (identificação e desenvolvimento de competências e habilidades) e melhorar a eficácia (competência) organizacional e de gestão dos recursos utilizados.

Freitas (2002), menciona que o sucesso presente de uma empresa depende do valor percebido de seus serviços, mas o seu sucesso permanente está ligado às competências de suas pessoas.

Relata, também, o autor, a importância dos profissionais que atuam em administração de recursos humanos - os gestores de pessoas - que precisam estar atentos para essa nova realidade.

Nesse contexto, encontra-se a Caixa Econômica Federal, que iniciou a construção do modelo de Gestão de Pessoas por Competências em 1999, com a identificação das competências corporativas e das pessoas.

Em 2000, efetuou-se o mapeamento de todas as competências dos gestores que compõem o perfil do nível estratégico da empresa. Em 2002, o modelo foi implementado em 24 Escritórios de Negócios, para mapear todas as competências do perfil dos ocupantes dos cargos gerenciais dessas unidades.

Essa implementação apontou para a necessidade de ajustes no modelo, no sentido de simplificar a sistemática de mapeamento, preservando a sua qualidade.

Por tratar-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da Empresa, a CAIXA vem reorientando o GPC, de modo a adequá-lo às novas diretrizes estratégicas, alinhadas com os Mega-Objetivos instituídos pelo Governo Federal para o Plano Plurianual – PPA 2004-2007, que leva em conta a perspectiva de retomada do crescimento e da redução das taxas de juros.

Dentre os principais ajustes realizados, à vista do diagnóstico interno decorrente das primeiras ações de implementação do GPC, verificou-se ser necessário intervir na cultura organizacional da CAIXA.

Historicamente essa cultura era sedimentada na busca de resultados negociais (alcance de metas) e nem sempre atenta ao processo de gestão de pessoas (resultados a qualquer custo).

Era necessário, portanto, desenvolver novos traços culturais, ligados a uma concepção de desenvolvimento humano e de processo de aprendizagem que considerasse as relações de trabalho como determinantes para o desenvolvimento das pessoas, e que tivesse como mediador desse processo, o gestor de equipe.

Outro importante ajuste realizado foi a inserção da dimensão Gestão de Pessoas do GPC ao Sistema de Avaliação de Gestão da CAIXA – AVGESTÃO. Esse sistema considera seis dimensões: Índice de Rentabilidade, Metas Estratégicas, Participação de Mercado, Qualidade de Atendimento, Objetivos de Comercialização e Gestão de Pessoas.

Além dessa inserção, atribuiu-se à dimensão “Gestão de Pessoas” o mesmo peso das outras cinco dimensões, merecendo, então, a atenção dos gestores. (CAIXA, 2002)

Percebeu-se, entretanto, que as modificações implementadas não satisfizeram as expectativas dos gestores e dos colaboradores da CAIXA que irão avaliá-los.

No seminário “Oficina de Gestão” realizado em Outubro de 2003 em São Paulo, cujos participantes eram Superintendentes de Negócios e Gerentes de Mercado de várias unidades da federação, além de instrutores internos e externos, constatou-se que o processo ainda está burocrático, que as competências são abstratas e que há um equívoco em hierarquizá-las e torná-las pré-requisitos.

Recentemente, em contato com esses Superintendentes (representantes regionais da Caixa), confirmou-se ser fundamental avaliar o atual modelo de Gestão de Pessoas por Competências utilizado pela CAIXA.

Este estudo justifica-se pela oportunidade de se avaliar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências da CAIXA, com ênfase na dimensão Gestão de Pessoas, com base em conhecimentos científicos e sob o ponto de vista dos colaboradores da instituição. O propósito é o de se apresentar sugestões para aperfeiçoar o modelo, oferecendo uma contribuição à CAIXA para o aperfeiçoamento, o desenvolvimento e a capacitação dos seus Gestores.

1.3 Hipóteses

“A função da hipótese, na pesquisa científica, é propor explicações para certos fatos e ao mesmo tempo orientar a busca de outras informações.”(Markoni & Lakatos, 1999, p.30).

Para as autoras, hipótese é uma proposição que se faz com o objetivo de verificar a validade de resposta existente para um problema.

Com esse propósito, definiu-se a hipótese básica e as hipóteses secundárias, abaixo descritas:

1.3.1 Hipótese Básica

A Hierarquização das Competências e os pré-requisitos entre elas, não contribuem para o desenvolvimento e capacitação dos Gestores da CAIXA.

1.3.2 Hipóteses Secundárias

A concepção do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências da CAIXA, não qualifica os Gestores.

O **feedback** (retorno), constitui-se numa ferramenta fundamental para o aprimoramento e confiabilidade do programa.

A Gestão de Pessoas por Competências fortalece-se mais pelas atitudes do gestor que pelo modelo conceitual, que é burocrático.

1.4 Objetivos da pesquisa

1.4.1 Objetivo geral

Apresentar sugestões para aperfeiçoar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências – GPC, com ênfase na dimensão Gestão de Pessoas, com base em conhecimentos científicos e na visão dos colaboradores da CAIXA.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver um instrumento de avaliação da necessidade e da importância da hierarquização das competências e seus pré-requisitos.
- Analisar os dados obtidos nos questionários enviados aos colaboradores da CAIXA da Regional de Florianópolis.

- Avaliar a utilização apropriada do modelo partindo-se do propósito definido na dimensão Gestão de Pessoas da ferramenta AVGESTÃO.

1.5 Delimitação da pesquisa

O propósito de se apresentar sugestões para aperfeiçoar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências utilizado pela Caixa Econômica Federal, com base em conhecimentos científicos e a partir da visão dos colaboradores lotados nas unidades de negócios vinculadas à Regional de Florianópolis, Santa Catarina, deve-se ao fato dessa regional ter implementado em 2003 o Programa Gestão de Pessoas por Competências, com o conseqüente mapeamento das competências dos Gestores.

Ressalte-se que o modelo foi implementado em diferentes períodos nas 75 (setenta e cinco) regionais da CAIXA e uma pesquisa nacional, ou mesmo estadual, poderia implicar em distorções quanto ao seu entendimento.

Faz-se necessário esclarecer, também, que a opção de se coletar os dados através do questionário enviado aos colaboradores das unidades vinculadas à Regional de Florianópolis, apresenta-se como a mais adequada, embora o ideal fosse aplicar o questionário pessoalmente, o que enriqueceria as respostas, diante da possibilidade de se esclarecer eventuais dúvidas.

Essa opção leva em consideração que há colaboradores da CAIXA que desenvolvem suas atividades profissionais em 22 unidades situadas em Florianópolis, São José, Palhoça, Biguaçu e Tijucas.

Considerando que o Programa GPC encontra-se em diferentes estágios nas demais regionais da CAIXA, que o conhecimento do modelo e a crença (credibilidade do mesmo junto aos colaboradores) podem estar desnivelados, que há uma diversidade cultural e regional e que uma pesquisa estadual demandaria um tempo de resposta mais elástico, pareceu ser mais adequado efetuar uma pesquisa na Regional de Florianópolis, apresentando o questionário para toda a sua população. (492 colaboradores)

Esses procedimentos metodológicos de coleta de dados serão explicitados mais detalhadamente no capítulo referente à Metodologia.

1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em seis capítulos:

No capítulo 1 contempla-se a Introdução, a Apresentação da Problemática, a Justificativa, as Hipóteses – Básica e Secundárias, os Objetivos da pesquisa – Geral e Específicos, as Delimitações da pesquisa e a Estrutura do trabalho.

No capítulo 2 efetua-se uma Revisão de Literatura, abordando-se Sociedade do Conhecimento, Relações Humanas e Competências.

No terceiro capítulo relatam-se os Aspectos Correlacionados, descrevendo-se um Histórico da Caixa Econômica Federal desde a sua criação, o Programa Gestão de Pessoas por Competências - GPC e o Sistema de Avaliação de Gestão da CAIXA – AVGESTÃO.

No quarto capítulo aborda-se a metodologia adotada neste estudo acadêmico.

No capítulo 5, relatam-se os resultados da pesquisa exploratória.

E, finalmente, no sexto capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem por objetivo efetuar uma revisão de literatura, abordando-se três temas relevantes, que mantêm relação com os propósitos deste estudo:

- Sociedade do Conhecimento, que é a era que se vive neste início de século XXI.
- Relações Humanas, que se justifica por se pretender abordar as competências dos Gestores de Pessoas, sob a ótica dos colaboradores da Caixa Econômica Federal.
- Competências, que é o foco principal deste estudo, pois se pretende apresentar sugestões para aperfeiçoar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências utilizado pela CAIXA.

2.1 Sociedade do Conhecimento

2.1.1 Contextualização

“A cada poucas centenas de anos ocorre na história ocidental uma transformação significativa.” Drucker (2001, p.23)

O autor relata que a sociedade se reorganiza em poucas décadas e no final do século XX vivia-se uma dessas transformações com a criação da sociedade pós-capitalista, onde o conhecimento era o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral.

Para Silva (2000), não será suficiente neste novo milênio que as empresas invistam apenas no estado da arte da tecnologia, dos equipamentos, da informática, das estratégias mercadológicas para se globalizarem; tudo está acessível a todos e o obsolescimento acontece numa velocidade considerável. É necessário desenvolver o potencial de criatividade e inovação do capital intelectual da empresa.

Franco (1997), relata que o equilíbrio funcional da empresa é alcançado quando a criatividade, o planejamento, a competitividade e a preservação são utilizadas em conjunto.

No mundo do trabalho, particularmente, ocorreram mudanças radicais desde o final do século XIX até o final do século XX; a sociedade artesanal evoluiu rapidamente para a sociedade do conhecimento, descrita por Naisbitt (1987), como um marco fundamental simbólico pouco noticiado que anunciava o fim de uma era onde o conhecimento passou a ocupar um lugar destacado nas organizações.

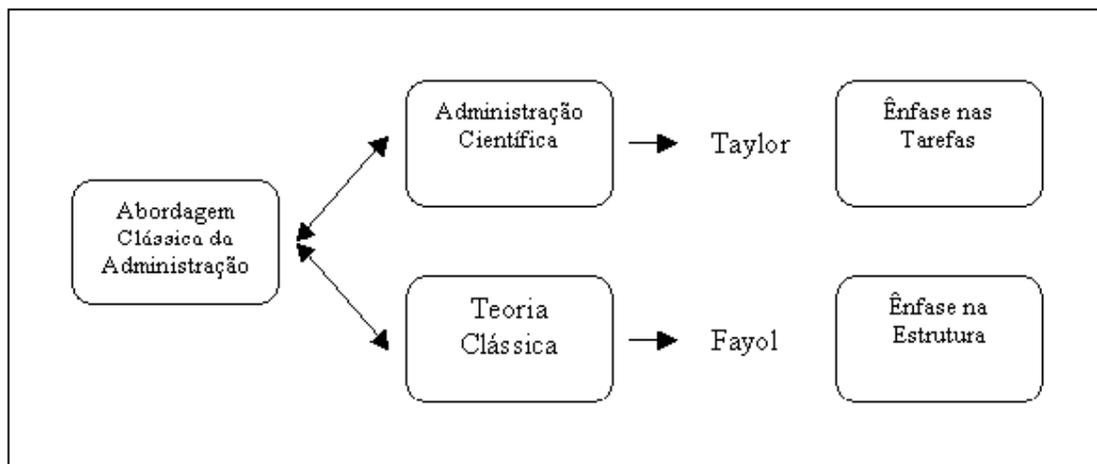
Para Santos (1999), no início do século XX vivenciava-se a Administração Científica fundamentada na visão Taylorista da produção, incorporando-se princípios universais de eficiência e o surgimento da engenharia industrial.

Em 1911, Taylor publicou um estudo mais elaborado (***Principles of Scientific Management***), cuja característica mais marcante era a busca de uma organização científica do trabalho. (Ferreira, 2002)

Park (1999), menciona que Fayol enunciou as funções precípua da Gerência Administrativa, cujo conjunto denominou de processo administrativo, consistindo em Planejar, Comandar, Organizar, Controlar e Coordenar.

As idéias desses dois engenheiros constituem as bases da chamada Abordagem Clássica ou Tradicional da Administração, que, sinteticamente representa-se na figura 1, abaixo:

Figura 1 – Desdobramentos da Abordagem Clássica.



Fonte: Chiavenato, (1999, p. 81)

Chiavenato (1999), entende que a Teoria Administrativa sofre uma verdadeira revolução conceitual com a Abordagem Humanística: A ênfase centrada na tarefa e na estrutura organizacional, respectivamente na Administração Científica e Teoria Clássica da Administração, cede lugar às pessoas que trabalham ou que participam nas organizações.

Elton Mayo, psicólogo, considerado o fundador do movimento da administração centrada nas relações humanas, opôs-se aos princípios científicos de Taylor.

A busca de maior eficiência exigiu a reconsideração das relações e aspirações dos elementos humanos na organização e as pesquisas de Elton Mayo propiciaram um cenário favorável à introdução de uma nova abordagem na solução dos problemas de administração, enfatizando a motivação e a participação. (Ferreira, 2002)

Santos (1999), relata que foram nos anos 40 que surgiram os Métodos de Otimização e de Resolução de Problemas baseados em modelos quantitativos da pesquisa operacional, otimizados com o advento dos computadores nos anos 50.

Para o autor, nas três décadas seguintes surgiu a Teoria de Sistemas, quebrando o paradigma Taylorista nos seus aspectos fundamentais de organização como um sistema fechado, determinístico e de prescrição de tarefas. Surgiram o planejamento estratégico, diversificação, sinergia e reestruturação da produção.

A Gestão de Estilo Japonês com garantia de qualidade, abordagens modernas com relação ao controle e planejamento da produção, implementação da produção puxada em células em contrapartida à produção em linha Taylorista-Fordista dominante até então, prevaleceu na década de 80. (Santos, 1999)

Para o autor, nos anos 90 houve esforços na direção de uma Gestão Cognitiva com ênfase no pensar e no aprender, aquisição de conhecimento, gestão da informação e do conhecimento, comunicações intensamente semelhantes melhoradas pelo rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação e ao término do século XX a humanidade evoluiu para a era do conhecimento.

Todas essas transformações demandaram às empresas um grande desafio: Aproveitar os novos recursos (dados e informações) para criar organizações capazes de aprender, ou seja, criar Conhecimento, pois a organização se destacará na medida em que for capaz de adquirir, tratar, interpretar e utilizar eficazmente a informação.

Para Cimbalista (2002), organizações centradas nas pessoas compartilham informações com todos os seus colaboradores, pois sabem da necessidade de utilizar o capital intelectual. As empresas inovadoras valorizam o potencial e o conhecimento de seus colaboradores.

Não é suficiente, apenas, se ter informações, pois elas não mudam os comportamentos, sendo necessário, além de reconhecer que as mudanças são imprescindíveis e que é preciso abordagens novas no ambiente organizacional, aplicar todo o conhecimento adquirido; o autodesenvolvimento é a ferramenta que deve ser utilizada para evitar ou retardar o processo de obsolescência do ser humano. Franco, (1997)

2.1.2. Conceitos e Definições

A informação é diferenciada do conhecimento, conforme menciona Nonaka e Takeuchi, (1997): para os autores o conhecimento está relacionado à crenças e compromissos, à uma ação, enquanto que a informação compreende apenas uma relação, uma coleção de dados.

As opiniões dos autores abaixo ressaltam a importância do Conhecimento para a organização e para as pessoas, como se observa:

Drucker (2001, p.31), afirma: “Criar novos conhecimentos significa, quase literalmente, recriar a organização e todas as pessoas que a compõem, num processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional.”

Para Xavier (1998, p.8):

O Conhecimento sempre foi e sempre será o mais poderoso instrumento ao alcance da pessoa e da sociedade para resolver seus problemas e atingir seus objetivos, incluindo os econômicos. Ele é a base da civilização e é o elemento-chave que distingue o homem dos animais, que distingue um homem do outro, uma nação da outra.

Na opinião de Teixeira Filho (2000), ao longo da história aqueles que detinham o conhecimento obtiveram a supremacia nos conflitos, possibilitando ao ser humano se adaptar ao ambiente hostil na pré-história; o conhecimento foi importante, também, para as civilizações da antiguidade, tornando-se o fator econômico mais importante das organizações, principalmente quando o trabalho tende a ser cada vez mais intelectual e menos braçal, chegando-se a um estágio em que se torna um fator decisivo para a sobrevivência da empresa no novo ambiente competitivo, numa economia cada vez maior de serviços.

As novas demandas exigiriam que as empresas ampliassem sua visão de mercado e se tornassem flexíveis, já enfatizava Morgan, (1996).

A busca incessante pela competitividade faz com que o conhecimento se torne uma ferramenta imprescindível nas organizações, pois, segundo Terra (2000), a criação e gestão do conhecimento em uma empresa, dependem de vários fatores que, ao longo do tempo, fornecem um diagnóstico de suas reais possibilidades, garantindo, assim, uma posição competitiva no mercado.

Tofler, (1990), diz que a civilização tem evoluído ao longo de três grandes ondas de transformação: A Revolução Agrícola, a Revolução Industrial e a Revolução dos Serviços, sendo essa última onda o que ele chama de era do conhecimento, da informação.

Nessa nova era, a riqueza é produto do conhecimento. O conhecimento e a informação - não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço - tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia, como afirma Stewart, (1998, p. VIV).

Nonaka e Takeuchi (1997), dizem que o conhecimento é criado dentro da organização para torná-la mais bem sucedida e para mantê-la no mercado de forma competitiva; para tanto se faz necessário alavancar a base de conhecimentos tácitos de um indivíduo, socializando-o; também é preciso incentivar a criação do conhecimento, difundindo-o nos mais variados níveis da organização e ampliar as condições capacitadoras, buscando continuamente novas tecnologias.

Gestão do conhecimento significa identificar e mapear os ativos intelectuais existentes na empresa e gerar novos conhecimentos tornando-os disponíveis a todos. Barclay & Murray, (1997)

Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Inteligência Competitiva e outros termos têm surgido para tentar caracterizar uma nova área de interesse na administração das organizações, diz Teixeira Filho (2000, p. 22), que afirma: “Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento, para atingir plenamente os objetivos da organização.”

Vários conceitos de conhecimento são apresentados a seguir e objetivam contextualizar a opinião de vários autores, com o propósito de definir-se qual será adotado no desenvolvimento deste estudo:

Von Krogh (2001, p.15), afirma: “Conhecimento é um desses conceitos importantíssimos, positivos, promissores e de difícil definição.”

Ferreira (1986, p.454), diz que Conhecimento é uma combinação de significados que traduzem as diversas facetas que lhe são características em função do contexto em que é reconhecido: “... é o ato de conhecer, idéia, noção, informação, notícia, ciência, prática da vida, experiência...”.

Houaiss (2001, p. 802), conceitua conhecimento como:

Ato ou atividade de conhecer, realizado por meio da razão e/ou da experiência; ato ou efeito de aprender intelectualmente, de perceber um fato ou uma verdade, cognição, percepção.

Sveiby (1998), também concorda que a definição de conhecimento depende do contexto em que o termo é empregado; para o autor, conhecimento é informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, habilidade prática, capacidade, aprendizagem, sabedoria e certeza.

O Contexto em que a edição de uma informação está inserida e analisada de forma a se tornar significativa, é o conceito de conhecimento entendido por Tapscott, (1998).

O conhecimento, ou sua aquisição é um processo interno de compreensão das informações disponíveis, percebidas de forma diferente pelas pessoas. Tuthil, (1990)

Uma das definições mais tradicionais de conhecimento o identifica como “verdade e fé justificadas.” Dijk, (1998, p.109)

Percebe-se, pela afirmação do autor que o conhecimento tem de ser justificado e socialmente aceito como uma verdade. Como Dijk, Houaiss (2001), também enfatiza a importância da verdade, conceito igualmente compartilhado por Nonaka (1995), quando se refere a uma crença justificadamente verdadeira.

O primeiro estudioso que estabeleceu dimensões para o conhecimento foi Polanyi; para ele existem duas dimensões:

- Dimensão Tácita - O conhecimento é considerado pessoal e específico e de difícil formalização; está profundamente enraizado nas experiências, ações, emoções, valores e ideais do indivíduo e é trocado e compartilhado diretamente através do contato pessoal.

- Dimensão Explícita - O conhecimento é codificado e transmitido de maneira sistemática e formal, baseando-se em documentos, normas e procedimentos; pode ser encontrado em organogramas, fluxos internos, estatutos, missão e área de atuação; pode ser facilmente processado por computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em um banco de dados. (Apud Nonaka & Takeuchi, 1997)

Sternberg (1998), diz que conhecimento tácito é aquele que você necessita para se adaptar ao ambiente e que freqüentemente não é explícito e nem sempre verbalizado.

Já, De Long (1997), acrescenta uma dimensão ao conhecimento: conhecimento como propriedade do indivíduo, grupo ou organização, devendo sempre ser utilizado para o crescimento organizacional; a outra dimensão descrita pelo autor é praticamente um desdobramento do entendimento de Polanyi, uma vez que divide o conhecimento em estruturado e não estruturado; conhecimento estruturado ou explícito pode ser compartilhado através de métodos formais e o conhecimento não estruturado ou tácito, depende do contexto e experiências pessoais: aquilo que normalmente se sabe, mas não se explica.

Os japoneses consideram que o conhecimento é tácito, sentido, obtido através de *insights*, portanto, pessoal e subjetivo, enquanto que os americanos acreditam que o conhecimento é explícito e baseia-se em treinamento e aptidão.

Sveiby (1998), considera que o conhecimento não pode ser destacado do ambiente, possuindo quatro características:

- É tácito, pertence ao indivíduo e é transmitido socialmente;
- É aprendido através das impressões sensoriais;
- Quando se adquire novos conhecimentos, nosso cérebro cria regras inconscientes de procedimentos, as quais sustentam esses conhecimentos;
- O conhecimento pode ser explicado, distribuído e criticado através da linguagem, embora isso não seja suficiente para torná-lo explícito.

Para Paiva, Roth e Fensterseifer (1998), conhecimento organizacional é um processo de formulação de estratégias, enquanto que para Nonaka e Takeuchi (1995), a criação do conhecimento organizacional ocorre com a interação dos conhecimentos tácito e explícito; dessa interação surge uma espiral que procura explicar os processos de conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito; o conhecimento organizacional, portanto, será resultante dos modos de conversão que a partir da internalização geram um novo ciclo.

Nonaka e Takeuchi (1997), propõem um modelo de cinco fases para a criação do conhecimento:

- a - Compartilhamento do conhecimento tácito entre os membros de um grupo de trabalho.
- b - Criação dos conceitos.
- c - Justificação dos conceitos.
- d - Aproveitamento dos conceitos tácito e explícito com a cooperação dos membros.
- e - Criação de um novo ciclo, iniciando uma nova espiral chamada de difusão interativa do conhecimento.

Já, Davenport (1998), apresenta cinco maneiras de geração do conhecimento:

- a - Contratação de indivíduos ou empresas detentoras de conhecimento.
- b - Aluguel ou financiamento do conhecimento.
- c - Pesquisa e desenvolvimento.
- d - Fusão, onde as pessoas são reunidas para trabalhar em conjunto.
- e - Adaptação para reagir às mudanças ambientais internas e externas de forma contínua.

O processo de gestão desse conhecimento deve ser considerado estratégico e se inicia, segundo Sveiby (1997), na contratação, treinamento e desenvolvimento dos empregados, completando-se quando os resultados das ações empreendidas puderem ser mensurados e comparados.

Stewart (1998), considera fundamental a existência de uma liderança para a gestão do conhecimento que privilegie um ambiente de compartilhamento da capacidade intelectual na organização; para o autor é necessária uma cultura organizacional que flexibilize o livre fluxo de informações.

A empresa contemporânea, além de contratar os seus ativos tangíveis contrata também os ativos não tangíveis formado pelos funcionários. Há uma consciência do que é necessário para administrar seu ativo humano: é preciso que o responsável por essa gestão seja um “tocador de bumbo”, mentor do ambiente sadio para propiciar qualidade de vida aos colaboradores, conforme entende Figueiredo, (1999).

O Conceito de Conhecimento que se adotará no desenvolvimento deste trabalho será o abordado anteriormente por Nonaka e Takeuchi (1995-1997), considerando sua abrangência e profundidade.

Cada vez mais parece que a valorização dos ativos intangíveis e a construção do conhecimento ensejam uma mudança no papel dos Recursos Humanos.

Figueiredo (1999), diz que o aumento da competição global tem levado as empresas a buscar métodos diferenciados e eficazes de gestão para fazer frente às novas exigências.

Para Chiavenato (1999), Recursos Humanos têm um papel fundamental na gestão do conhecimento com o novo contexto das organizações em decorrência da produção e consumo em massa; com um cenário competitivo modificado a partir da globalização dos mercados e a inovação tecnológica, o enfoque da função das pessoas na organização e o valor do seu conhecimento também mudaram, demandando novos métodos de gestão.

Netz (2002, p.9), afirma:

A ascensão dos trabalhadores do conhecimento e a passagem de uma economia baseada na produção em massa para uma de serviços, bem como a influência da tecnologia da informação, exigem um novo tipo de liderança. Mais aberta e participativa, menos autoritária, mais solidária e comprometida não apenas com os resultados da empresa, mas com a formação e a retenção de seus talentos, focando-os na direção do desempenho.

Chiavenato (2002, p. 73), relata: “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas.”

O autor menciona, ainda, que a moderna administração de Recursos Humanos, procura tratar as pessoas como pessoas e não meramente como meios de produção.

Com as considerações anteriormente relatadas, principalmente as de Chiavenato, se percebe o quanto as pessoas são importantes no ambiente organizacional, portanto, o propósito do próximo capítulo é efetuar uma revisão bibliográfica abordando as Relações Humanas.

2.2 Relações Humanas

2.2.1 O Papel da Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos evoluiu ao longo do tempo; no início do século existia uma acentuada participação dos trabalhadores na vida do país e, com o surgimento do Ministério do Trabalho e a criação da legislação trabalhista, às atividades de registro, controle de pessoal e folha de pagamento, foram agregadas outras, tais como: anotação em carteira, controle e cálculo de horas trabalhadas, aplicação de medidas disciplinares, etc, surgindo, então o departamento de pessoal. Chiavenato, (1999)

Foi na década de 1950, que apareceu o administrador de pessoal em substituição ao chefe do pessoal, numa fase tecnicista, introduzindo uma preocupação com o desempenho das pessoas.

Nos anos 60, com o advento da abordagem sistêmica em recursos humanos, surgiu o Gerente de Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativos, estruturalista e comportamental.

Na década de 1970 as empresas criaram um departamento autônomo de recrutamento e seleção com o Psicólogo atuando como entrevistador e, em seguida, com a organização sindical, apareceu o negociador trabalhista integrando a área de Recursos Humanos.

Os setores de treinamento e o de cargos e salários foram criados na década de 1980 e também o profissional de relações trabalhistas.

A partir dos anos 90 um novo papel é desempenhado pela área de RH das organizações, qual seja, administrar Recursos Humanos como vantagem competitiva; essa é a opinião de Fischer (1998), ao perceber que é necessário rever o papel das pessoas para que se obtenha competitividade.

Moller (1997), entende que, no futuro, as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também pelos recursos humanos, portanto, considerando que o tangível divide espaço com o intangível e que o conhecimento e as pessoas parecem ser o diferencial competitivo das organizações, a área de Recursos Humanos deve assumir uma nova postura.

Nesse novo cenário o homem se transforma em coletor de informações e a cultura organizacional passa a ser o elo da gestão do conhecimento para a administração dos recursos humanos.

O termo relações humanas, para o leigo, implica interesses de um homem para com o outro, entretanto, o sentido é muito mais amplo e sua abordagem é compreendida para a aplicação das ciências do comportamento ao estudo e à compreensão de gerência e organização e à motivação humana na empresa. Gardner, (1969)

Na avaliação de Skynner (1997), os gerentes estão convencidos da importância das pessoas e Amana (1999), acredita que a potencialização da força humana das organizações se dá quando todos acreditam no potencial ilimitado do ser humano.

Terra (2000), aponta que existem novas tendências no que se refere aos processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento e carreira e recompensa.

Em relação a Recrutamento e Seleção, o autor entende ser equivalente ao investimento em novas máquinas de uma empresa industrial. Hoje é necessário que o profissional possua capacidade cognitiva, criatividade, motivação, autonomia e capacidade de decisão. O “bem” maior da organização são as pessoas, pois são elas que detêm os ativos intangíveis.

Verifica-se que Sveiby (1997), também dá igual importância ao Recrutamento e Seleção das pessoas nas organizações ao enfatizar que se trata de uma das decisões de investimento mais importantes para as empresas que priorizam o conhecimento.

Para Terra (2000), poucas empresas investem no treinamento de seus funcionários além do conhecimento cognitivo ou de habilidades avançadas e não percebem o quanto o valor do capital intelectual é o grande diferencial competitivo.

Uma questão fundamental é a decisão que o profissional de Recursos Humanos tem de tomar sobre como desencadear o processo de auto-aprendizado e como torná-lo coletivo.

Em relação à carreira e recompensa, Kanter (apud terra, 2000), diz que as empresas inovadoras preocupadas em se manter na vanguarda procuram conscientizar seus colaboradores sobre a importância do trabalho em equipe; essas empresas buscam preservar o capital intelectual desses funcionários e o seu maior comprometimento com visões e desafios.

Na era do conhecimento, o pensamento sistêmico e o comprometimento com o aprendizado superam títulos e posições no ambiente organizacional; para Terra (2000), o capital humano e seu conhecimento são a essência do sucesso.

Friedman, Hatch & Walker (2000), dizem que durante muitos anos, diversos artigos publicados faziam referência a uma mudança na área de recursos humanos, de meras funções de pessoal para um ambiente estratégico de alto nível.

As preocupações neste novo milênio parecem se alterar substancialmente, pois o desenvolvimento de Recursos Humanos nas organizações é um processo contínuo; o papel de RH passa a ser mais de apoiador do que de executor, centrando suas atenções no desenvolvimento das pessoas.

Uirich (1998), entende que o papel da área de Recursos Humanos deve ser o de disseminar as políticas de execução das funções, atuando como um agente de mudanças, criador e executor de estratégias, especialista em administração e referência para os funcionários.

Como agente de mudanças seu papel deve ser o de aumentar a capacidade da organização de se moldar às mesmas, construindo ambientes propícios à criação de novas culturas.

No papel de criador e executor de estratégias, deve definir a arquitetura da empresa ou adequá-la para permitir a implantação da estratégia competitiva.

Na função de especialista em administração é importante que conheça o ambiente de negócios, sinalizando indicadores de desempenho que permitam avaliar a contribuição de cada processo para a consecução da estratégia organizacional.

Como referência para os funcionários, orientando e desenvolvendo os gerentes para que eles percebam a importância de colaboradores motivados e representando os interesses dos empregados em reuniões gerenciais.

Figueiredo (1999, p.23), afirma:

A área de recursos humanos tradicional, que cuidava basicamente da folha de pagamento e da administração de salários e benefícios, deixa de existir... Espera-se uma área pró-ativa e não reativa, que trate adequadamente da preservação de seus talentos.

Para Souza (2002), a área de Recursos Humanos tem se posicionado mais no segmento estratégico, voltando-se ao negócio, atuando em parceria na busca do aumento da produtividade. Ela deve atuar em conjunto com as chefias como instrumentadora e facilitadora na Gestão das Pessoas, num papel efetivo de consultoria interna.

As atividades burocráticas de processamento de admissão, folha de pagamento, etc, podem ser realizadas por outra área da empresa, ou mesmo terceirizada, desde que esteja em sintonia com os valores e objetivos da organização. Já, o profissional da área, deve buscar o seu desenvolvimento.

A área tem procurado entender o negócio da empresa e promover programas de desenvolvimento que melhor capacitem o quadro, sob os aspectos técnicos e comportamentais.

Nos próximos anos ela deverá estar mais próxima da cúpula diretiva da empresa, atuando como consultoria interna e antecipando-se às necessidades dos negócios.

O desempenho da área de Recursos Humanos fica comprometido pela necessidade de obtenção de resultados em curto prazo; como habitualmente esses resultados são obtidos em longo prazo, faz-se necessário encontrar um meio termo.

Já, Fares (2002), menciona que a área de Recursos Humanos é uma aliada para a definição de estratégias, reestruturação de conceitos e implementação de novas tecnologias.

Ela facilita a criação de ambientes capazes de suportar mudanças e prepara os gestores para lidar com o capital intelectual.

O autor concorda com Souza quando diz que a tendência da área é de consultoria interna, o que facilita a tomada de decisões, melhora o contato interpessoal e a troca de informações entre áreas negociais.

Para o autor o profissional de Recursos Humanos deve conhecer o negócio, possuir informações financeiras, tecnológicas e organizacionais. Deve, também, dominar as práticas de Recursos Humanos com riqueza de conceitos.

Fares (2002), acredita que a Gestão de Pessoas é o negócio da área de Recursos Humanos e a credibilidade e o respeito tendem a aumentar quando o conhecimento é solidificado na adoção de novas práticas.

Na opinião do autor a capacidade para administrar mudanças é fundamental, pois o fluxo de informação torna-se cada vez mais ágil com a globalização e as novas tecnologias acontecendo simultaneamente. O profissional deve estar preparado para ajudar gestores e equipes a transporem e se adaptarem à situações novas.

A área de Recursos Humanos tem subsidiado os gestores na identificação das necessidades de qualificação e desenvolvimento das pessoas, proporcionando o desenvolvimento efetivo dos gestores e estimulando a troca de **feedback** (retorno).

2.2.2 O Comportamento Humano

As ciências do comportamento não são exatas. O comportamento humano não pode ser prontamente previsto, baseado em leis ou princípios gerais. Para Gardner (1969), é difícil lidar experimentalmente com seres humanos ou com a interação humana; o comportamento humano é complexo, resultado de uma realidade corrente, em evolução, que integra suas experiências passadas e presentes e sua antecipação do futuro, percebendo e integrando os acontecimentos em termos de suas necessidades e sentimentos.

Hoje, os recursos não são tão abundantes como costumavam ser, por isso, gerir uma organização implica conseguir reunir os recursos necessários e usá-los de forma criativa para maximizar os resultados pretendidos. Nos cenários organizacionais, principalmente, tudo o que se faz está conectado às coisas que as outras pessoas fazem.

Herman (1993, p. XVII), afirma:

Os nossos recursos humanos, nossos funcionários, são os mais valiosos, os mais caros e os mais voláteis de todos os recursos que usamos para realizar o trabalho da organização. Precisamos de bons funcionários para executar tarefas. Um dos nossos maiores desafios é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários dentro da organização.

A organização usa vários recursos para cumprir a sua missão e eles são alocados de acordo com a sua disponibilidade e necessidade. Embora todos os recursos sejam importantes, o mais valioso é o recurso humano: as pessoas.

Elas são importantes para o sucesso da organização e é preciso que elas saibam disso.

Com os esforços delas, consegue-se superar as fraquezas de outros recursos, já os outros recursos não conseguem compensar um recurso humano eventualmente fraco.

Os estilos de comportamento das pessoas devem ser compreendidos, pois eles são determinantes da forma como elas atuarão e como responderão à várias motivações. Pode-se recorrer a instrumentos de auto-avaliação que permitam melhor compreender os estilos pessoais.

As pessoas são diferentes, diz Fournier (1992), ao acrescentar que o papel dos gerentes é o de gerenciar o comportamento das pessoas dentro do ambiente empresarial.

Para Figueiredo (1999), o ser humano nasceu com a necessidade de se comunicar; à empresa, na figura dos gestores de Recursos Humanos, compete criar espaços para dar vazão e desenvolvimento da inteligência emocional humana.

2.2.3 Reconhecimento e Valorização

Herman (1993), considera que embora os papéis desempenhados pelas pessoas numa organização sejam diferentes e as contribuições feitas sejam de vários tipos, todos fazem algo para atingir os objetivos, portanto, é fundamental valorizar os empregados, preocupar-se com eles, apreciar seus esforços.

Quando as pessoas realizam um bom trabalho na empresa, recompense-as; como ser humano, cada um tem identidade própria, quer ser especial, diferente de todos os outros; quer ser reconhecido pelo que é, pessoalmente. É importante oferecer oportunidades para as pessoas assegurarem as suas individualidades.

Segundo Herman (1993), vários elementos humanos são essenciais para que a administração de uma organização seja exitosa; é preciso ter uma equipe de pessoas com conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes. Cada um dos seus funcionários é um ser humano individual, único e especial e deve ser valorizado pelo que é. Cada um tem qualidades, experiências, capacidade, potencial e sentimentos próprios; seus valores, ética e talentos são importantes para a equipe.

Para Herman (1993), deve-se respeitar e incentivar o potencial das pessoas, valorizando suas características, respeitando a privacidade delas no local de trabalho.

As pessoas que trabalham em uma empresa são indivíduos que aplicam parte dos seus talentos pessoais, conhecimentos, capacidade e energia, para realizar o trabalho da empresa, porém, embora elas possam trabalhar como indivíduos ou como membros de uma equipe, o mais importante é que elas vejam a si mesmas como indivíduos e devem ser tratadas e respeitadas como tal.

Deve-se enfatizar o valor do trabalho em equipe, incentivando a cooperação, colaboração, troca de idéias, como forma de criar um clima organizacional que estimule as pessoas a trabalharem em equipe.

A natureza individualista de cada pessoa e a maneira especial como uma complementa a outra são alguns dos motivos pelos quais uma equipe funciona bem. A diversidade é salutar e deve-se encorajar as pessoas a ser o que elas são, ao invés de querer transformá-las em outras pessoas. Aceitando cada pessoa como ela é, ela trará contribuições diferentes para o grupo.

Quando uma equipe obtém sucesso, é importante comemorá-lo, fomentar os sentimentos positivos dos empregados em relação ao que eles estão fazendo, enfatizando a contribuição de cada um para atingir os objetivos organizacionais.

Pessoas querem sentir que fazem parte do que acontece na organização, terem um papel mais significativo no trabalho. Quando elas querem se envolver e não têm oportunidade, ficam alienadas em relação à organização. Deve-se solicitar suas opiniões, o que não significa a obrigatoriedade de acatá-las sempre.

Uma organização precisa gerar resultados em longo prazo para garantir sua existência e precisa de uma estratégia competitiva para obter esses resultados. A competitividade de uma organização liga-se ao melhor desempenho que apresenta em seus mercados, portanto, deve-se gerenciar pela excelência, o que pode ser entendido pela combinação de ações que coloquem no mercado um produto ou serviço com confiabilidade de entrega e preço adequado, por exemplo.

Pode-se dizer, também, que ser excelente é maximizar os recursos disponíveis, criatividade, confiança e comprometimento que agreguem e que tenham por objetivo alcançar resultados, buscando a excelência e a evolução. A empresa tem de ser competitiva, mas as pessoas também têm de ser competitivas.

Quando se refere a fator humano, Willingham (1999, p. 2), afirma:

Para aumentar de forma significativa a produtividade nesses próximos e difíceis anos, líderes e gerentes deverão aprender a respeitar e maximizar o rendimento dessa massa potencial inicialmente vasta, ainda que latente, representada por sua gente, massa essa que nos dias de hoje, permanece estagnada e sem desafios.

Na visão de Herman (1993), Os empregados provavelmente têm contribuições a dar; deve-se solicitar essas contribuições, pois eles gostarão de colaborar.

A saúde deve ser promovida elaborando-se um programa de qualidade de vida e exigindo-se que a segurança seja uma tônica de todos, criando-se e incentivando-se a atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes no trabalho - CIPA.

As pessoas querem liberdade para tomar algumas decisões sozinhas. Deve-se ser sensível às necessidades pessoais e transigir, sempre que possível, às necessidades dos empregados, especialmente quanto à flexibilização de horários.

Embora nem todos os serviços sejam passíveis desse ajuste, a predisposição em atender alguns pleitos, em muito ajuda na criação de um ambiente favorável; deve-se estar atento às oportunidades e ser flexível o bastante para dar vazão às idéias apresentadas pelos empregados.

O ser humano naturalmente gosta de trabalhar e se relacionar socialmente com outras pessoas. Os esforços conjuntos podem ser bastantes produtivos e , ao mesmo tempo, criar laços importantes entre companheiros de trabalho. Herman (1993, p. 152)

O ser humano é, por excelência, um ser social e o trabalho desenvolvido de forma conjunta pode resultar no aumento da produtividade, criando um ambiente mais harmonioso, favorecendo as relações de amizade.

Para Rudolfo (2001), existe uma tendência de se privilegiar a qualidade nos relacionamentos interpessoais, no ambiente de trabalho, na participação dos processos, dentre outros; isso fica evidenciado ao se implementar políticas de gestão que consideram as pessoas como o grande diferencial organizacional.

Herman (1993), entende que a produtividade pode ser aumentada com empregados confiantes, pois eles se sentem melhor com eles mesmos e com relação ao que estão fazendo. Dizer às pessoas que se confia nelas e respeitá-las, faz uma grande diferença, pois pode afetar não apenas o presente, mas o futuro da trajetória profissional delas. Quando as pessoas compartilham bons sentimentos, elas percebem mais o espírito de equipe e quanto mais coesa a equipe estiver, melhor. (Herman, 1993).

Deve-se dizer às pessoas o que se espera delas e manter a disciplina na organização como forma de educar o empregado a não infringir normas, e também encorajar experiências, inovações e a vontade de executar mudanças positivas.

É importante apoiar as pessoas e dar à elas crédito por tentarem, reconhecendo e mostrando o quanto contribuem para o sucesso da empresa quando um trabalho é bem feito; dar elogios regulares e espontâneos, de acordo com as oportunidades, encontrar motivos legítimos para cumprimentar ou agradecer as pessoas e procurar os aspectos positivos da organização e os bons resultados conseguidos pelos empregados também são fundamentais.

De acordo com Herman (1993), existem algumas maneiras de reconhecer um desempenho ou realização, destacando:

- Um reconhecimento ou elogio pessoal na frente de outras pessoas.
- Uma palavra de agradecimento, sem alarde.
- Uma carta, certificado ou placa.
- Um local especial no estacionamento, jantar, ingressos para eventos.
- Atribuição de importância especial.
- Um dia de folga remunerada.
- Uma promoção.

A deficiência nas comunicações é um dos maiores problemas que as organizações enfrentam. Para tomar decisões e executar suas tarefas, as pessoas necessitam de informações. Quando existe uma política clara de comunicação, as pessoas tenderão a dividir o que sabem com as outras. A oportunidade de acessar as informações através de redes locais de computadores tem sido considerada uma excelente ferramenta de comunicação. Quando as pessoas interagem a informação, a compreensão fica mais facilitada, por isso é importante facilitar a comunicação aberta e praticá-la.

Provavelmente, saber escutar é a habilidade mais importante da comunicação. Aprende-se muito escutando e os que falam gostam quando são escutados.

Ouvir o cliente também é destacado por Barçante (1995, p. 20), que afirma:

Ouvir a voz do cliente interno é, assim, mais que um simples processo; é um indicador eficaz de uma mudança de mentalidade empresarial, onde o funcionário passa a ser visto não como alguém que deve simplesmente cumprir ordens, mas como um aliado, de cuja competência e de cujo empenho depende, diretamente, o bom resultado do negócio.

Encarar o empregado como alguém que tem contribuições importantes a dar é fundamental, uma vez que ele dispõe de informações, conhece detalhes dos processos e fraquezas da organização.

O comprometimento da administração estimulando o corpo funcional a dar a sua opinião será capaz de criar um clima de segurança e cumplicidade; os colaboradores precisam saber que as suas opiniões são úteis e desencadeiam um processo de desenvolvimento da organização.

Deve-se ser sensível aos valores e padrões éticos das pessoas, discutindo-os, sem, entretanto, tentar mudar suas perspectivas e tentar resolver rapidamente os conflitos quando eles aparecerem, evitando que eles se tornem sérios. No entendimento de Brum, (1998 p. 116-117):

Sempre que houver uma grande notícia a ser dada aos funcionários, seja boa ou ruim, a direção pode realizar reuniões urgentes no auditório ou em qualquer outro espaço da empresa, onde a informação possa ser repassada a todos.

Ainda, segundo a autora, esse tipo de reunião se molda às situações em que qualquer demora em noticiar o fato pode virar um boato, trazendo desconforto aos funcionários.

Desafiar as pessoas, estimulando-as a buscar realizações maiores, ajuda a obter melhorias incrementais, para tanto, os desafios devem ser adequados; é melhor conseguir um pouco mais a cada dia, do que sofrer um grande fracasso.

Às pessoas que querem crescer em suas carreiras deve-se permitir que escolham seus ritmos, possibilitando o crescimento desejado agregado ao aumento das obrigações e acompanhado do ato de pensar.

“Um ambiente de confiança e respeito mútuo se constrói quando o corpo gerencial possui credibilidade, conquistada com um discurso transparente e com ações que estejam em sintonia com as demandas dos trabalhadores.”

(Cimbalista, 2002, p. 37)

Para a autora, não basta compreender o mundo dos negócios; deve-se estar atento às sutilezas inerentes ao ser humano e às suas dimensões éticas e culturais. O ser humano deve ser considerado de forma singular e como sujeito de sua história.

2.2.4 A Gestão de Pessoas na Sociedade do Conhecimento

Considerando que na era do conhecimento a força de trabalho está no intelecto emocional das pessoas, o capital decorrente reveste-se de importância e pode se configurar como o grande diferencial competitivo das organizações.

Há uma tendência à valorização da Gestão de Pessoas, pois é o capital intelectual quem constrói uma organização.

Fischer (2001), menciona que há autores que resumem a Gestão de Pessoas a um conjunto de procedimentos de ajuste do ser humano ao padrão que a empresa define como eficiente.

O autor diz, ainda, que uma organização nunca precisou tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo - os chamados fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade.

Dutra (2001), considera que a forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos últimos 20 anos, destacando:

- Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas;
- Deslocamento do foco de gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento;
- Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa.

Entretanto, o autor menciona que essas transformações não foram acompanhadas pelos conceitos e ferramentas que fundamentam e apóiam a gestão de pessoas.

As grandes dificuldades na cultura organizacional são: implementar mudanças e propor modelos mais ousados de gestão. Um dos papéis da área de Recursos Humanos é estimular as pessoas a reflexões que possam facilitar as mudanças.

As mudanças ambientais, de algum modo, fizeram com que os profissionais necessitassem de uma nova aprendizagem. Aquilo que valia para o passado passou a não valer mais. Conhecimentos, práticas, procedimentos tornaram-se obsoletos diante de novas tarefas e novos desafios trazidos pela globalização, sociedade digital, reorganização empresarial, concorrência em todos os âmbitos da economia. (Xavier, 2002)

Para Resende, (2000, p. 4) :

Grandes e significativas evoluções sociais, políticas, organizacionais e comportamentais só acontecem por efeito da pressão de fortes movimentos ambientais e conjunturais, resultantes de uma complexa combinação de fatores econômicos, culturais e tecnológicos.

Na abordagem da Gestão do Conhecimento a área de Recursos Humanos está em destaque; o enfoque do papel das pessoas na organização está mudando tendo relevância o trabalhador intelectual; busca-se o indivíduo global e integrado.

Embora os sistemas de informações estejam ganhando importância, são, essencialmente, as pessoas quem aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento.

A adequada exploração do potencial das pessoas pode representar o futuro das organizações e o maior desafio delas é o de preparar as equipes de trabalho, adequando-as aos projetos, abandonando experiências e conceitos tradicionais e implantando processos criativos. Gonçalves, (1997)

Espera-se, nesse novo cenário, que o profissional de Recursos Humanos, dotado de conhecimentos sobre os processos de aprendizagem, esteja capacitado para tratar os processos básicos de gestão desse conhecimento, desenvolvendo estratégias que possam assegurar sua manutenção, atuando como facilitador da disseminação de idéias criativas, passando a exercer uma função estratégica na organização.

Nesse contexto o requisito fundamental para o bom desempenho das pessoas e das organizações é ter e mostrar competências, como sugere Resende (2000), razão pela qual o próximo capítulo abordará o tema com mais profundidade.

2.3 Competências

2.3.1 Conceitos e Definições

O Conceito de competência começou a adquirir novos significados e a importância que tem hoje, com os estudos de David C. McClelland no início da década de 70 e, segundo Resende (2000), nos tempos atuais está mais forte e ampliado, aplicando-se a requisitos e atributos pessoais, aspectos empresariais e organizacionais como: estratégia, operação, tecnologia, gestão e negócios.

Existem várias acepções para a palavra competência, porém, freqüentemente, o termo tem sido utilizado com os seguintes significados:

- Incumbência – ‘Este assunto é de sua competência.’
- Idoneidade – ‘A pessoa indicada tem competência para responder pelo grupo.’
- Poder de decisão – ‘Somente a diretoria tem a competência para resolver essa questão.’
- Suficiência – ‘Ele é competente bastante para cuidar do assunto.’

(Resende, 2000, p.30)

“O sucesso presente de uma empresa depende do valor percebido de seus serviços, mas o seu sucesso permanente está ligado às competências de suas pessoas.” (Freitas, 2002)

Dutra, (2001, p. 25) reforça o pensamento de Freitas, ao afirmar: “São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.”, e complementa na página 114:

Competências referem-se a atitudes, posturas e habilidades, não apenas a conhecimento técnico e instrumental, exigindo que os programas de educação empresarial favoreçam a atuação profissional de gestores e de colaboradores de modo personalizado, criando, assim, condições propícias para o desenvolvimento de líderes eficazes.

Na opinião de Freitas (2002), competências são habilidades e atitudes de uma pessoa, definição compartilhada também por Zarifan, (2001) que acrescenta que competência tem a ver com a busca da competitividade, com as novas relações de emprego e com a inserção no mercado de trabalho.

Fleury (2001), entende que competência é saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A autora diz que competência é uma palavra de senso comum para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa; para ela, nos últimos anos o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, possuindo vários níveis:

- No nível da pessoa (a competência do indivíduo);
- Das organizações (as **core competences**);
- Dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

Para Tejada, (1999, p.3) etimologicamente:

Competência vem do verbo latino '**competere**', com o significado de aproximar-se, encontrar-se, que significa 'responder e corresponder', que dá lugar ao adjetivo '**competens-entri**', como competente, convincente ao substantivo '**competio-onis**', como sentido rival.

Há, ainda, o significado que o termo toma na Psicologia: “capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos, por meio de ou em confronto, disputa (...)”. Xavier, (2002, p.17)

Entretanto, na página 18 o autor prefere definir competência como sendo: “A capacidade de um indivíduo ou grupo de atingir resultados pretendidos, considerados adequados, por meio do esforço dirigido e racional.”

No Dicionário Aurélio (1986, p. 440), encontra-se a seguinte conceituação sobre competência: “Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”

Na língua inglesa, competência está definida no dicionário Webster, (1981, p.63) como:

Qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade (***the quality or state of being functionally adequate or having sufficient skill or strenght for a particular duty***).

Boog (2002), diz que competência é o conjunto de características desenvolvidas que resulta no encantamento de todos aqueles com quem se relaciona.

Freitas (2002), entende que toda pessoa carrega consigo competências próprias, oriundas do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional; para o autor as competências se dividem em funcionais e inter funcionais.

As funcionais dizem respeito a um negócio ou setor de apoio dentro da empresa, como, por exemplo, a análise de investimentos e as inter funcionais se caracterizam por se moldarem a qualquer cargo, como por exemplo, a liderança.

Para o autor, as competências devem ser definidas de forma clara, simples e objetiva para que sejam entendidas facilmente por todos na empresa.

Na opinião de Boog (2002), os fatores que constroem a competência são: saber fazer e querer fazer.

Competência é fruto de um processo de desenvolvimento e precisa ser reciclada e atualizada.

Hipólito, (2002, p.30) afirma:

Competência deixa de ser vista apenas como o acúmulo de conhecimentos, habilidades ou atitudes individuais e passa a observar a ‘entrega’ a ‘contribuição’ resultante da mobilização desse conjunto de conhecimento e habilidades.

Para o autor, experiências vêm demonstrando que a evolução das competências retrata o aumento na contribuição das pessoas para a organização, resgatando um conceito que sempre permeou a Gestão de Pessoas: a complexidade do trabalho. Há uma relação direta de complexidade do trabalho a ser desempenhado pelo profissional com sua contribuição para a organização.

Resende (2000), entende que a valorização da competência constitui uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que terá grande influência nos destinos das organizações, nas carreiras das pessoas e em evoluções na sociedade.

O autor diz que a competência será mais prestigiada do que a erudição e será o atributo mais importante das pessoas; junto com a habilidade, será a referência mais importante para a remuneração ou promoção das pessoas nas organizações.

2.3.2 Principais Abordagens

Na visão de Xavier (2002), é importante focalizar a competência em três dimensões, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 1 – Três Dimensões da Competência

Condições de Base	Processos	Resultados
Conhecimento	Métodos	Quantitativos
Habilidades	Técnicas	Qualitativos
Experiência	Conceitos	Stuados no tempo
Suportes sociais e organizacionais	Rotinas	Stuados no conjunto
Recursos	Regras e normas	

Fonte: Xavier (2002, p. 21)

Para Xavier, ser competente é atingir resultados, qualificando-os, dando-lhes um peso ético e social. Sem resultados não há competência. Melhores resultados, numa perspectiva conseqüente, holística, racional, em princípio querem dizer maior competência, e é esse o conceito que se adotará no desenvolvimento deste estudo.

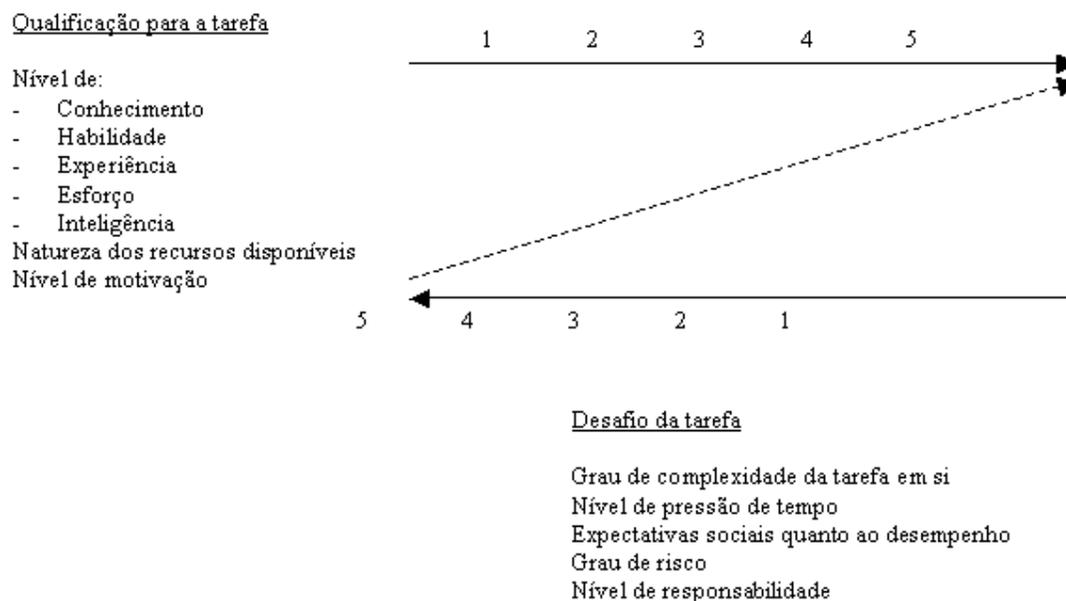
Precisa-se, também, voltar aos processos usados para alcançá-los: verificar se foram adequados. Quanto mais eficientes forem os processos adotados, maior a competência.

Por fim, é importante verificar as condições de base, o ponto de partida, o potencial para obter os resultados. Esses são os pilares da competência, o conjunto de condições que permite a adoção dos melhores processos e a realização dos melhores resultados, em um mundo racional, previsível e consciente.

Xavier menciona que a competência está ao alcance de todos e, fatores como: a tarefa, o propósito, os resultados esperados, o grau de motivação do indivíduo, dentre outros, são determinantes para o seu alcance.

A competência é situacional e o gráfico abaixo contempla duas variáveis fundamentais: a qualificação para a tarefa e o desafio que ela traz:

Figura 2 – Competência Situacional



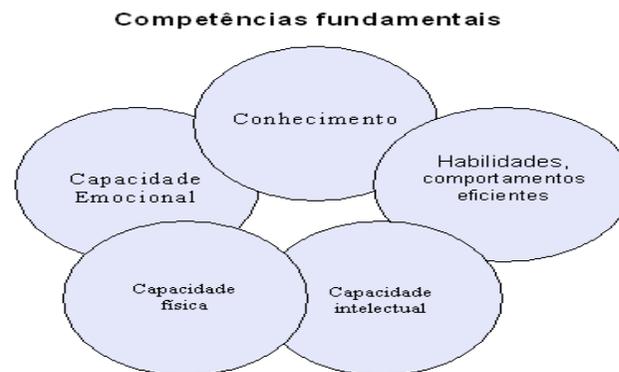
Fonte: Xavier, (2002, p. 23)

Para o autor, não é correto dizer que todas as pessoas poderão ser competentes em todas as tarefas, pois podem faltar os conhecimentos essenciais, a experiência, a habilidade, os recursos ou a motivação. A tarefa também pode ser mais complicada ou menos, em decorrência de variações de ambiente, do tempo, etc.

Pode-se afirmar, entretanto, que todos podem melhorar em todos os tipos de tarefa (por meio do aprendizado), dependendo do empenho, persistência, tempo e investimento.

Os grandes conjuntos de competências são interdependentes. Por exemplo, a capacidade emocional afeta a capacidade intelectual.

Figura 3 – Competências Fundamentais



Fonte: Xavier, (2002, p. 43)

São muitos os conjuntos de competências fundamentais para um executivo. Especialmente para o profissional de recursos humanos, Xavier (2002), divide as competências em cinco categorias:

a - CAPACIDADE EMOCIONAL

O que leva a pessoa a ter sucesso, na maioria das vezes, não é a inteligência abstrata, mas, de maneira especial, a inteligência emocional, que compreende o autoconhecimento, capacidade de controlar as próprias emoções, motivação e automotivação, empatia e habilidade de relacionamento com outros.

A palavra emoção vem do francês, *émotion*, proveniente do latim vulgar que quer dizer mover-se. As emoções são bem vindas, em princípio; elas dão dinamismo ao profissional e algumas o empurram para o rumo certo, como por exemplo: motivação para produzir resultados, motivação para fazer um bom trabalho, otimismo, autoconfiança, confiança na empresa, nos produtos e vontade de servir o cliente.

Há emoções e sentimentos que ajudam o profissional a crescer: otimismo, alegria, tranquilidade, coragem, crença e amor.

E há emoções e sentimentos que criam dificuldades, como: raiva, nervosismo, irritabilidade, desconfiança, inveja, arrogância e egoísmo.

Algumas emoções manifestadas de forma excessiva atrapalham as carreiras, como por exemplo:

- Entusiasmo: exagerado deixa muitos profissionais iludidos.
- Motivação: em demasia leva a descontrole do fluxo de trabalho, como estresse e doenças.
- Afetividade – apego demasiado a um produto, equipe, lugar, etc, atrapalham.
- Otimismo - exagerado leva ao risco excessivo.

O controle emocional é fundamental para que o profissional evite explosões, ataques de raiva ou nervosismo, decisões precipitadas e intempestivas, comportamentos inadequados, deselegantes, arriscados e expressão de emoções negativas.

b - CONHECIMENTO

Na era do Conhecimento, a principal origem da riqueza é o capital intelectual. Ele é fundamental para a empregabilidade e promotabilidade.

Sem um forte capital intelectual é difícil alguém galgar posições de topo.

Dentre outros, os conhecimentos fundamentais para o sucesso do executivo são:

- Capacidade Técnica – Funciona como um degrau na ascensão do executivo e representa a qualificação técnica nas mais diversas atividades que o profissional executa antes de chegar ao topo.
- Conhecimento da área – As grandes áreas de atuação do executivo: finanças, marketing, recursos humanos e tecnologia, requerem conhecimentos cada vez mais aprofundados e especializados.
- Conhecimento do mercado – As relações são cada vez mais intensas e complicadas e unem compradores e vendedores, prestadores de serviços, financiadores, redes de distribuição e todos num conjunto de agentes qualificados. Na medida em que o profissional cresce na hierarquia organizacional, conhecer o mercado passa a ser fundamental.
- Experiência administrativa – A experiência prática tem um valor inestimável, pois o profissional passa a saber como usar o conhecimento adquirido nos livros. A experiência administrativa de dirigir pessoas e de ser responsável por recursos é inevitável para o conhecimento sustentado de um profissional.
- Experiência no ramo – Ter experiência prática no segmento acaba sendo uma necessidade para uma atuação eficiente. O conhecimento do mercado nas mãos de quem tem a experiência real faz muito mais sentido. A experiência é que mostra, em última análise, o que funciona e o que não funciona, onde residem os perigos e de onde vêm as oportunidades.
- Visão da empresa – Como funciona o organograma real da empresa? Como se movem as forças de influência internamente? Quais são as atitudes predominantes? Quais são os pontos fortes e pontos fracos da empresa? Quais são as áreas-chave de resultados? Essa visão global da empresa é um conhecimento imprescindível para uma atuação executiva diferente.

c - HABILIDADES E COMPORTAMENTOS EFICIENTES

As competências expressas no comportamento são as que mais imediatamente se relacionam com os resultados e aparecem.

Elas devem garantir ou ajudar o profissional a alcançar quatro estratégias fundamentais:

- Assegurar a intensidade e qualidade do trabalho – Trabalhar muito, realizando adequadamente as tarefas. Decidir certo, trabalhar em equipe, orientar-se pelo conhecimento (técnico, do ramo, de administração), envolver-se, ter disciplina, vigor, direcionamento adequado, manutenção da saúde, da organização pessoal, de boas práticas de trabalho, ser criativo, empreendedor e inovador e ter orientação estratégica para mudanças. Ser otimista, motivado e persistente.
- Relações qualitativas e sólidas – Capacidade de se relacionar de modo eficiente é condição necessária para a criação de alianças verdadeiras, duradouras e que tragam resultados. Para tanto, qualidades como: cortesia, boa educação, bom humor, cooperação, aceitar privilegiar e desenvolver os processos de trabalho em equipe, fazer alianças verdadeiras, ser ético, honesto, sincero, confiável e meritório aos olhos dos outros, ser comunicativo, negociador e orientar as pessoas, são imprescindíveis para se obter essas relações.
- Direcionar esforços e talentos – Como fazer a coisa certa e quais são as decisões mais relevantes?
- Manter-se em desenvolvimento – É necessário aprender sempre, evoluir e crescer. A defesa de qualquer ser humano contra as ameaças que o mundo traz é o autodesenvolvimento.

d - CAPACIDADE INTELECTUAL

É importante saber como a mente está operando, se há um desenvolvimento intelectual adequado para o profissional manter-se preparado para comandar.

Inclui-se no desenvolvimento intelectual:

- Abertura mental - Compreensão e aceitação de que o mundo transforma-se, que há obsolescência, que precisamos desaprender.
- Processo decisório – É preciso treinar a mente para que ela faça as operações necessárias de modo diferente.

- Criatividade – Não se contentar com o usual; é a mente sair da área de conforto e tentar mais e mais levantar alternativas.
- Além do saber explícito – Dar importância para o **feeling** (sentimento), para o “tino comercial” e para a intuição no mundo dos negócios.
- Orientação estratégica para resultados – O pleno desenvolvimento intelectual para as posições executivas prevê a concepção do mundo como um tabuleiro de xadrez, com lances e resultados, em um cenário de incertezas.
- Raciocínio Lógico - Os negócios exigem análises aprofundadas, entendimento de variáveis, relações e processos, portanto, é fundamental desenvolver a capacidade de raciocinar com lógica.

e - CAPACIDADE FISICA

Cuidar bem do físico contribui para manter a competitividade, a empregabilidade e aumentar as chances de ascender na carreira.

. A energia para o trabalho, a motivação e o prazer de trabalhar, dependem de saúde e vigor físico.

É fundamental praticar exercícios físicos, ter cuidados com a saúde, controlar a alimentação e o estresse.

O autor acrescenta a essas competências o que chama de Credenciais que, segundo ele, compreendem marcas, sinais de legitimação, como a conclusão de um curso, a experiência passada em uma empresa, etc.

A tabela seguinte enumera as qualidades mais comumente associadas com o crescimento profissional e suas origens (as que mais interferem em seu desenvolvimento).

Tabela 1 – Competências e credenciais

Competências e credenciais						
Qualidades	Capacidade emocional	Conhecimento	Habilidades, comportamentos eficientes	Capacidade intelectual	Capacidade física	Currículo e credenciais
Abertura				X		
Ambição	X					
Autocontrole	X					
Boa educação			X			
Bom humor	X		X			
Capacidade de decisão	X		X	X		
Capacidade de trabalhar em equipe	X		X			
Capacidade técnica		X	X	X		
Comprometimento	X		X			
Conhecimento da área		X				
Conhecimento da administração		X				
Conhecimento do mercado		X				
Coragem	X		X			
Criatividade	X		X	X		
Disciplina	X		X			
Energia - capacidade de trabalho, resistência física e impulso			X		X	
Experiência administrativa		X				
Experiência no ramo		X				
Flexibilidade	X		X			
Gostar do trabalho	X					
Habilidade de comunicação	X		X			
Habilidade de negociação	X		X			
Histórico de bons resultados						X
Honestidade	X		X			
Iniciativa e espírito empreendedor	X		X			
Intuição				X		
Liderança	X	X	X			
Motivação	X		X			
Orientação estratégica		X	X	X		
Orientação por resultados		X	X	X		
Otimismo	X		X			
Persistência	X		X			
Qualificação escolar						X
Raciocínio lógico - capacidade de análise, compreensão e discernimento				X		
Relacionamento interpessoal	X		X			
Responsabilidade	X		X			
Segurança e autoconfiança	X		X			
Sinceridade	X		X			
Vida pessoal equilibrada	X	X	X	X	X	
Visão da empresa		X				

Fonte: Xavier, (2002, p. 44)

Currículo e credenciais não são competências. São, de certa forma, resultados ou marcas delas, devendo-se considerar os seguintes pontos:

- Buscar a formação escolar adequada;
- Passar por diferentes cargos: é importante orientar estrategicamente as buscas de emprego e promoção para construir um currículo que direcione ao topo;
- Trabalhar em empresas de excelência;
- Optar por um salário menor numa fase da carreira, às vezes é uma opção melhor (investimento).

Xavier (2002), menciona, ainda, que o processo de aumento da competência pode ser focalizado em três ângulos:

a - AUTOMOTIVAÇÃO

Para o autor, a automotivação é a chave do crescimento. A pessoa precisa querer aprender e, como o processo de aprendizagem é árduo, exige forte motivação.

b - PREPARO

O desenvolvimento da competência requer um preparo individual, sendo importante ter-se a mente aberta para aprender, adotando a atitude socrática – “só sei que nada sei”. Também ajuda, fazer uma agenda de desenvolvimento e combater o círculo vicioso do estresse.

c - AUTODESENVOLVIMENTO

Todo desenvolvimento é autodesenvolvimento, ou seja, a única forma de uma pessoa desenvolver-se é por meio de seu próprio interesse e esforço. Para auto-ajudar-se, se deve tomar a iniciativa, definir o objetivo de progresso, investir tempo, dinheiro e recursos e buscar a disciplina necessária.

Quadro 2 – Autodesenvolvimento

Autodesenvolvimento		
Mudar para melhor seu modo de ...	O que mudar?	Como se muda?
Pensar	Informações Conceitos Hipóteses Teorias Modelos Valores	Leitura Conversas Cursos Pesquisas Viagens
Sentir	Emoções e Sentimentos Atitudes	Auto-ajuda Ginástica Atividades como dança, canto, representação Terapia Meditação, relaxamento, massagem Experiência
Agir	Hábitos Comportamentos Métodos Práticas	Experiência Treino, exercício Tentativa-e-erro Observação participante

Fonte: Xavier, (2002, p. 69)

O quadro acima demonstra que para obter-se qualificação, cada área tem seus mecanismos de mudança.

Na busca de desenvolvimento, deve-se arriscar um pouco mais, pedir ajuda, submeter-se à experiências como viagens, tarefas sociais, etc. Deve-se, também se livrar da rotina, organizar a busca de conhecimento e informação e fazer um desenvolvimento integrado nas três áreas (automotivação, preparo e autodesenvolvimento).

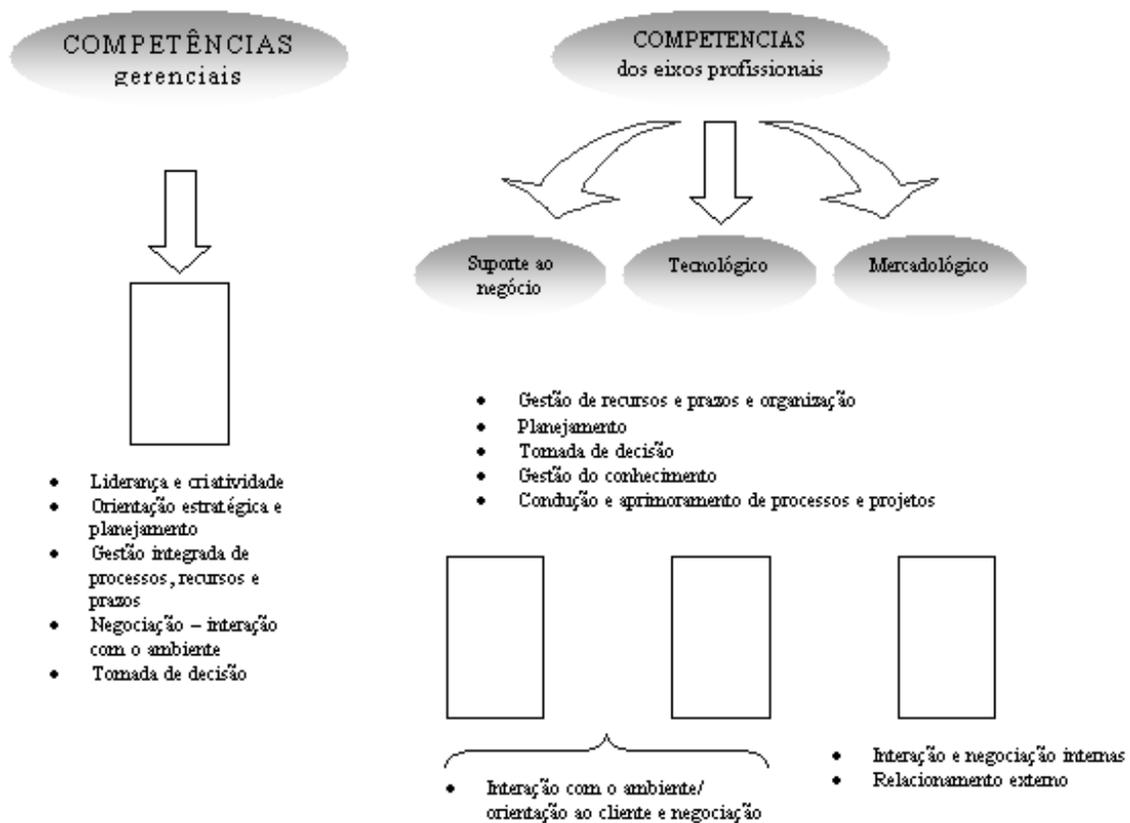
Xavier (2002), menciona que trabalhar com prazer permite a entrada num círculo virtuoso de crescimento. Segundo o autor, o prazer cria entusiasmo e envolvimento que tornam a pessoa mais capaz.

Já, Dutra (2001), diz que há diferentes eixos de carreira nas organizações que estão atrelados aos processos fundamentais da empresa e, para cada um deles, deve-se definir as principais competências.

Segundo o autor, pode-se afirmar que para cada eixo há um conjunto próprio de competências, embora algumas podem ser comuns a mais de um eixo.

Na figura abaixo, se tem um exemplo de eixos e competências:

Figura 4 – Exemplo de Estrutura de Carreira e Competências



Fonte: Dutra, (2001, p. 51)

Na opinião de Dutra (2001), os sistemas de gestão de desenvolvimento com base em competências foram elaborados, inicialmente, levando-se em consideração o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes esperado das pessoas - CHA.

Ainda, segundo o autor, durante os anos 80, percebeu-se que esse conjunto variava em virtude da complexidade, questionando-se radicalmente a mensuração do desenvolvimento a partir do CHA nos anos 90.

Em decorrência dessas constatações, os modernos sistemas de gestão de desenvolvimento usam como referência uma escala que traduz a complexidade das entregas esperadas pela empresa.

Para Dutra (2001, p.53):

O uso da complexidade da entrega na construção de um sistema de gestão do desenvolvimento conduz aos seguintes desdobramentos:

- ANÁLISAR AS PESSOAS INDIVIDUALMENTE – Os indivíduos deixam de ser avaliados a partir do cargo que ocupam ou de um perfil (moldura) no qual devam ser enquadrados. Cada pessoa é observada a partir de sua entrega. Quando alguém não entrega o que era esperado, pode-se analisar quanto isso foi motivado por problemas que a organização precisa sanar e quanto foi motivado por deficiências individuais.
- ANÁLISE DAS DEFICIÊNCIAS INDIVIDUAIS – Ao analisar a capacidade de entrega a razão pode estar em um nível de informação, de conhecimento ou de habilidades deficientes; pode haver problemas comportamentais ou de orientação do desenvolvimento; pode haver, também, falta de formação básica, etc. É possível estabelecer com a pessoa um plano de ação para seu desenvolvimento e aferir quanto foi ou não efetivo.
- ANÁLISE DA EFETIVIDADE DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO – Estabelecendo-se com a pessoa um plano de ação de desenvolvimento, deve haver uma cumplicidade entre ela e sua chefia em relação ao plano, cumplicidade que aumenta as chances de sucesso. Mais uma vez, a análise do grau da entrega da pessoa será o critério utilizado para avaliar o encaminhamento do processo, após as ações de desenvolvimento.
- ADEQUAÇÃO DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO – Deve-se pensar no desenvolvimento das pessoas, respeitando sua individualidade e singularidade. Os indivíduos se desenvolvem usando seus pontos fortes de maneira cada vez mais elaborada e sofisticada. Cada pessoa tem seus pontos fortes peculiares, nos quais centram-se as ações de desenvolvimento de maneira adequada. Se forem aplicados cem reais no ponto forte de alguém, ter-se-á, como resultado, mil reais de retorno, mas se se aplicar a mesma quantidade no ponto fraco, o resultado será dez reais de retorno.

Outra abordagem de competência é feita por Resende, (2000) que a classifica segundo vários aspectos:

a - QUANTO A DOMÍNIO E APLICAÇÃO

- a.1 - Pessoas potencialmente competentes – desenvolvem e possuem características, atributos e requisitos, tais como: conhecimentos, habilidades, habilitações, porém não os aplicam.
- a.2 - Pessoas efetivamente competentes – mostram resultados quando aplicam conhecimentos, habilidades e habilitações.

b - CATEGORIAS DIVERSAS DE COMPETÊNCIAS

- b.1 - Competências técnicas – próprias de determinados especialistas.
- b.2 - Competências intelectuais – inerentes à aplicação de aptidões mentais.
- b.3 - Competências cognitivas – misto de capacidade intelectual e domínio de conhecimento.
- b.4 - Competências relacionais – habilidades práticas de relações e interações.
- b.5 - Competências sociais e políticas – relações e participações na atuação em sociedade de forma simultânea.
- b.6 - Competências didático-pedagógicas – voltadas à educação e ao ensino.
- b.7 - Competências metodológicas – aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos.
- b.8 - Competências de lideranças – reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas para influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social.
- b.9 - Competências empresariais e organizacionais – aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Pode-se classificá-las em:
 - b.9.1 - **Core Competences** – competências essenciais ou principais de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas.
 - b.9.2 - Competências de gestão – específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades fins e de apoio das empresas.
 - b.9.3 - Competências gerenciais – são capacitações mais específicas da competência de gestão e compreendem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.
 - b.9.4 - Competências requeridas pelos cargos – são as competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa.

c - SUBCLASSIFICAÇÕES DE DIVERSOS ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIA

- c.1 - Aptidões: Intelectuais, físicas e motoras e de personalidade.
- c.2 - Habilidades: Pessoais, de liderança, técnicas e operacionais.

c.3 - Qualificações: Formação escolar básica, formação complementar, especialização e experiência.

d - COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DAS PESSOAS

Especialmente em relação às pessoas, Resende (2000), faz uma abordagem destacada e menciona que se costuma atrelar a denominação “competências essenciais” às competências empresariais, entretanto, entende que o foco pode ser ampliado a ponto de chamar as competências mais importantes das pessoas, também como competências essenciais, destacando:

- Competências do Conhecimento – Conhecimento é o produto de experiência, aprendizagem, busca de informações mentais aplicadas objetiva e eficazmente; dominar conhecimentos e aplicá-los de forma útil, com propriedade, senso de oportunidade e habilidade, representa um dos fatores mais importantes da competência pessoal.
- Competência de informação – Dados são matérias-prima de informações e essas, por sua vez, são matérias-prima do conhecimento. Diante da abundância de informações, pode-se dizer que competência de informação tem mais a ver com a maneira de organizá-la, tratá-la e transmiti-la.
- Competências Técnico-operacionais específicas – São aplicações de conhecimentos específicos (às vezes associadas com aplicação de aptidões e habilidades) utilizadas em atividades profissionais ou cargos semi-especializados ou especializados.
- Competência Intelectual – “A competência intelectual mais básica é a capacidade de combinar raciocínios e associar idéias e conhecimentos para encaminhar soluções e resolver problemas. Pessoas que melhor sabem combinar e utilizar seus recursos ou competências intelectuais possuem mais capacidade de resolver problemas de vida ou de trabalho.” (Resende, 2000, p.73)
- Competência Emocional – Inteligência é a manifestação da razão e emoção é a manifestação do sentimento. Há uma influência recíproca entre elas: a inteligência pode controlar emoções e essas podem afetar a inteligência. A ação ou influência da inteligência (ou da razão) sobre a emoção é que, principalmente, determina a competência emocional.

- Competência Espiritual – Na visão de Resende (2000), há duas maneiras de considerar ou entender o significado da parte espiritual do ser humano: como perspectiva de vida eterna (espiritualismo) ou perspectiva de vida interior (espiritualidade). A espiritualidade constitui uma poderosa e especial força, acima e ao lado do intelecto e da razão, que dá vida (calor, brilho, movimento) às crenças, sentimentos e motivos. Pode-se dizer que a competência espiritual é, na essência, a capacidade de sobrepor-se às forças contrárias à espiritualidade e controlá-las.
- Competências Físicas – Conhecer melhor as possibilidades do potencial físico e saber preservá-lo, melhorá-lo e utilizá-lo.
- Competências de Vida – São competências que se poderiam considerar como sendo holísticas, no âmbito pessoal, pois são resultantes de uma forma de associação simbiótica de duas ou mais competências intelectuais, emocionais, espirituais e físicas (competências especiais e de nível mais elevado).

Resende (2000), pondera, ainda, que além das competências essenciais, necessárias para o desenvolvimento integral das pessoas e base para todas as outras, e das competências específicas técnico-operacionais, necessárias para o exercício das funções, cargos e profissões, existem competências muito importantes para o sucesso das pessoas, especialmente nos aspectos sociais e relacionais, as quais chama de competências que todos precisam desenvolver. São elas: autocontrole emocional, empatia, comunicação, flexibilidade (mental e atitudinal) e ser voltado para resultados.

Referindo-se às Competências Organizacionais, Nisembaum, (2000, p.35) diz que elas são constituídas pelo conjunto de:

Conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados.

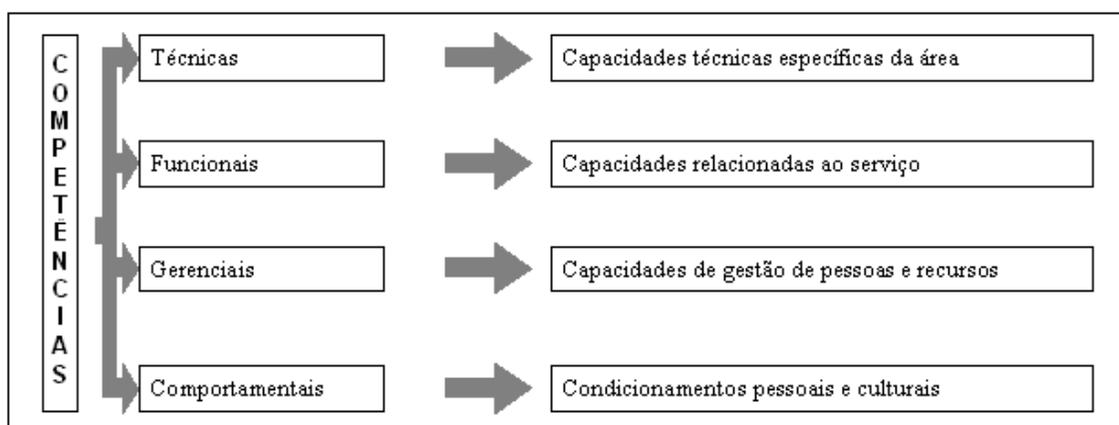
Fleury (2001), destaca que a competência possui vários níveis, dentre eles o nível dos países e Resende, (2000, p.21) enumera algumas das competências desenvolvidas e aplicadas pelos japoneses, como fator importante do seu sucesso:

- Competência para integrar a sociedade em favor do desenvolvimento industrial do país.
- Competência para assimilar e adaptar modelos organizacionais e tecnológicos buscados fora.
- Competência no desenvolvimento e aplicação de métodos gerenciais eficazes.
- Competência para promover a valorização do fator humano, como condição básica para a obtenção e sustentação da qualidade.
- Competência na utilização de estratégia de **marketing** para a conquista do mercado internacional.
- Desenvolvimento da capacidade de trabalho em equipe como forma de melhorar a produtividade.
- Saber obter comprometimento e dedicação ao trabalho.
- Desenvolvimento do espírito de vontade e persistência para vencer os desafios.

Para Santos (2000^a, p.13) a “competência das organizações vencedoras não está no conhecimento em si, mas na mistura de habilidades técnicas, funcionais, gerenciais e comportamentais”.

A figura abaixo apresenta os tipos de competências:

Figura 5 – Tipos de Competências



Fonte: Santos (2000^a, p. 13)

Listam-se, também, abaixo, 34 competências que foram avaliadas pelos exercícios da **Assessment Center de Actual Recursos Humanos (2002)**:

- Tolerância ao estresse – Manter firmeza de caráter sob pressão e oposição. Traduz-se em respostas controladas em situações de estresse;
- Flexibilidade – Capacidade para modificar o comportamento próprio com o objetivo de alcançar uma meta;
- Adaptabilidade – Capacidade para permanecer eficaz dentro de um ambiente de mudanças, como na hora de enfrentar novas tarefas, responsabilidades e pessoas;
- Tenacidade – Capacidade para perseverar em um assunto ou problema até que esse fique resolvido ou até comprovar que o objetivo não é alcançável em um período razoável;
- Independência – Atuação baseada nas próprias convicções em lugar de um desejo de agradar a terceiros;
- Integridade – Capacidade para manter-se dentro das normas sociais, organizacionais e éticas nas atividades relacionadas ao trabalho;
- Meticulosidade – Resolução total de uma tarefa ou assunto até o final e em todas as áreas, independentemente de sua significância;
- Planejamento e Organização – Capacidade para estabelecer eficazmente uma ordem apropriada de atuação pessoal ou para terceiros com o objetivo de alcançar uma meta;
- Habilidade de controle – Reconhecimento da necessidade de controlar e manter esse controle sobre métodos, pessoas e assuntos; implica em tomar decisões que assegurem esse controle;
- Delegação – Distribuição eficaz de tomada de decisões e de outras responsabilidades em direção ao subordinado mais adequado;
- Liderança – Utilização de características e métodos interpessoais mais apropriados para guiar o indivíduo e grupos em direção à consecução de um objetivo;
- Desenvolvimento de subordinados – Desenvolvimento das habilidades e atitudes de subordinados mediante a realização de atividades relacionadas com trabalhos atuais e futuros;

- Sensibilidade organizacional – Capacidade para perceber o impacto e as implicações de decisões e atividades em outras partes da empresa;
- Capacidade crítica – Habilidade para avaliar dados e linhas de atuação, assim como para tomar decisões lógicas de uma maneira imparcial e desde um ponto de vista racional;
- Análise de problemas – Eficácia na hora de identificar um problema, buscar dados pertencentes a respeito, reconhecer a informação relevante e encontrar as possíveis causas do problema;
- Capacidade de decisão – Firmeza para tomar decisões, afirmar opiniões, tomar parte em algo ou comprometer-se em um assunto ou tarefa, pessoalmente;
- Criatividade – Capacidade para propor soluções imaginativas em situações de negócios. Inovação. Capacidade para identificar alternativas radicais em contraposição com os métodos e enfoques tradicionais;
- Análise numérica – Capacidade para analisar, organizar e apresentar dados numéricos como, por exemplo, dados financeiros e estatísticos;
- Espírito comercial – Capacidade para entender pontos-chave do negócio que afetam a rentabilidade e o crescimento de uma empresa e atuar de maneira pertinente para maximizar o êxito;
- Assumir riscos – Empreendimento de ações que envolvam um risco deliberado com o objetivo de conseguir um benefício ou uma vantagem importante;
- Escutar – Capacidade para conseguir a informação importante de uma comunicação oral. As perguntas e as reações em geral demonstram uma escuta ativa;
- Comunicação oral persuasiva – Capacidade para expressar idéias ou fatos claramente e de uma maneira persuasiva. Convencer os outros do seu ponto de vista próprio;
- Comunicação escrita – Capacidade para redação das idéias com clareza e de uma forma gramaticalmente correta, de maneira que sejam entendidas sem dar lugar à dúvidas;
- Sensibilidade interpessoal – Conhecimento dos outros, do ambiente e da influência pessoal que se exerce sobre eles. As ações indicam a consideração pelos sentimentos e necessidades dos outros;

- Impacto – Traduz-se em causar boa impressão nos outros e manter essa impressão ao longo do tempo;
- Sociabilidade – Capacidade para misturar-se facilmente com outras pessoas. Loquaz, aberto e participativo;
- Trabalho em equipe – Disposição para participar como membro totalmente integrado em uma equipe da qual não se tem de ser necessariamente chefe; colaborador eficaz incluído quando a equipe se encontra trabalhando em algo que não está diretamente relacionado com interesses pessoais;
- Iniciativa – Influência ativa dos acontecimentos em lugar de aceitação passiva dos mesmos; visão de oportunidades; dá lugar à ação;
- Resistência – Capacidade para manter-se eficaz em situações de decepção ou recusa;
- Energia – Capacidade para criar e manter um nível de atividade indicado. Mostra o controle, a resistência e a capacidade de trabalhar duro;
- Níveis de trabalho – Estabelecimento de grandes metas ou modelos de conduta para si mesmo, para os outros e para a empresa;
- Compromisso – Acreditar no próprio trabalho ou relação e seu valor dentro da empresa; traduz-se em um reforço extra para a companhia, ainda que nem sempre seja em benefício próprio;
- Automotivação – Refere-se à importância de trabalhar para conseguir uma satisfação pessoal. Necessidade alta de alcançar um objetivo com êxito;
- Atenção ao cliente – Exceder as expectativas do cliente demonstrando um compromisso total na identificação de qualquer problema e proporcionando as soluções mais idôneas para satisfazer suas necessidades.

Amboni, (2003) enumera alguns exemplos de competências e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho:

- **Relacionamento:** ser capaz de estabelecer e gerir relacionamentos entre pessoas e áreas de conhecimento, e de trabalhar com equipes na busca de resultados organizacionais.
- **Liderança:** ser capaz de estimular, orientar, conduzir e delegar poderes às pessoas para objetivos negociados.
- **Aprendizagem contínua:** compreender a importância de ampliar e atualizar o conhecimento e a prática da vida, do mundo e da profissão de forma permanente.

- **Responsabilidade Social e de Justiça:** ter consciência pelo impacto das ações individuais e das organizações no meio e na vida das pessoas.
- **Iniciativa e postura pró-ativa:** ser capaz de, sem orientação ou estruturação prévia, propor soluções ou empreender ações, no momento e com condutas adequadas, antecipadamente.
- **Flexibilidade:** ser capaz de adaptar-se às diferentes situações e transformações que ocorrem no mundo moderno.
- **Criatividade:** ser capaz de inventar, de perceber, idealizar e propor soluções e ações que conduzam à inovação.
- **Persistência:** ser capaz de buscar metas e objetivos independentemente dos obstáculos que se apresentem.
- **Postura Ética:** ser capaz de respeitar os valores definidos pela organização e pela sociedade.
- **Analisar contextos:** ser capaz de desenvolver ações e interpretar cenários que possam vir a afetar, direta ou indiretamente, o seu desempenho.
- **Planejamento:** ser capaz de verificar quais as implicações das decisões tomadas hoje para um futuro próximo.
- **Qualidade e resultados:** ser capaz de gerar resultados para empresa, tanto de forma qualitativa como quantitativa.
- **Empreender:** ser capaz de identificar novas oportunidades de negócios, bem como a sua constituição como, também, formular e implementar ações inovativas voltadas para atingir os fins.
- **Liderar pessoas, gerir e alavancar oportunidades de recursos:** ser capaz de influenciar, estimular e mobilizar positivamente as pessoas para o alcance de objetivos e para dispor e otimizar recursos
- **Tomada de decisão:** ser capaz de avaliar riscos e escolher soluções adequadas observando sua implementação, assumindo responsabilidade pelas conseqüências e resultados.
- **Negociação:** ser capaz de interagir com as partes envolvidas no processo, na busca de compromisso entre idéias, propósitos ou interesses, visando o alcance dos melhores resultados possíveis.
- **Comunicação:** capacidade de expressar-se, no próprio idioma e em outros, na forma oral, escrita e não-verbal, com clareza e objetividade, utilizando-se dos diversos meios disponíveis, eliminando as distorções ou ruídos no processo.
- **Raciocínio lógico, crítico e analítico:** capacidade de estabelecer relações e conexões nos diferentes contextos internos e externos.

E, finalmente, enumeram-se as competências/habilidades (aptidões e capacidades) levantadas em uma pesquisa elaborada entre os meses de novembro e dezembro de 1997 com executivos das 335 maiores empresas do país localizadas nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, segundo a classificação da Revista Exame, (1997) e pelo conjunto de profissionais especialistas na área de administração. Echeveste, (1999)

As Competências/habilidades (aptidões e capacidades) levantadas na pesquisa foram:

- Dimensionamento do tempo;
- Coordenação de trabalhos em equipe;
- Gerenciamento da inovação;
- Integração das diversas áreas funcionais;
- Capacidade para tratar com culturas diversas;
- Antecipação de ameaças e oportunidades;
- Capacidade de negociação;
- Visão estratégica;
- Capacidade de delegação;
- Capacidade de decisão;
- Habilidade interpessoal;
- Capacidade de liderança;
- Agilidade;
- Autogerenciamento;
- Resolvedor de problemas;
- Foco no resultado;
- Administrador de conflito;
- Desenvolvedor de pessoas;
- Capacidade de viabilizar/implantar idéias;
- Capacidade de correlação de fatos com repercussões para a empresa.

3 ASPECTOS CORRELACIONADOS

Neste capítulo abordam-se tópicos que mantêm uma correlação com o tema proposto, como é o caso do histórico da Caixa Econômica Federal, que é a instituição financeira onde se desenvolve o Estudo de Caso.

Abordam-se, também, o Programa Gestão de Pessoas por Competências e o Sistema de Avaliação de Gestão da Caixa, que são os modelos que a CAIXA utiliza para desenvolver as competências corporativas e pessoais e avaliar os seus resultados, respectivamente.

3.1 Histórico da Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal é uma instituição pública, criada por D. Pedro II na cidade do Rio de Janeiro, através do Decreto nº 2723, de 12 de janeiro de 1861 e tinha como finalidade inicial incentivar a poupança popular e conceder empréstimos sob penhor às classes menos favorecidas.

Para se entender melhor a Caixa Econômica Federal é importante que se resgate a sua vocação histórica: desde que foi criada com o Monte de Socorro, com o objetivo de prestar serviços às classes menos abastadas, a CAIXA recebia depósitos populares e o Monte de Socorro realizava empréstimos sob penhor, cobrando juros mais baixos do que os agiotas.

Ao criar as duas instituições - Caixa Econômica e Monte de Socorro – Dom Pedro II pretendia combater outras instituições que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos tomadores de empréstimos.

Desde a época de sua criação até a Lei Áurea, vários escravos lá abriram cadernetas de poupança. A escrava Joana movimentou sua caderneta de 1884 a 1887, quando, economizando tostões, dia após dia, conquistou sua liberdade pouco antes da abolição da escravatura.

A Caixa de 1861 e as que se seguiram em 1874, foram as primeiras garantidas pelo poder público no Brasil.

Em 1874, iniciando seu processo de expansão por todo o País, a CAIXA instalou-se nas províncias de Alagoas, São Paulo, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul.

Durante o governo de Getúlio Vargas, graças ao sucesso da caderneta de poupança e a credibilidade dos serviços prestados pela Caixa, foram criadas as carteiras hipotecárias, de consignações, seção de cheques, de cobranças e de pagamento, dando novo impulso aos negócios realizados pelas Caixas Econômicas nos Estados. (Oliveira, 1960)

Castilho (1983, p.65) ao mencionar a importância da criação do Conselho Superior das Caixas Econômicas Federais diz:

Uma das mais importantes inovações verificadas nas vidas das Caixas Econômicas Federais, foi, sem dúvida, a criação do Conselho Superior das Caixas Econômicas Federais, através do Art. 3º do regulamento baixado pelo Decreto 24.427, de 19 de junho de 1934. A sua finalidade era a de orientar o desenvolvimento das operações das Caixas e fiscalizar o cumprimento da legislação e regulamentação que lhes fossem pertinentes.

A criação do Conselho Superior representou um marco na história da Caixa, que se consubstancia no entendimento de Oliveira (1960, p.50-51) ao afirmar que:

Na verdade, antes da existência daquele órgão, as caixas econômicas federais, que até 1930 não passavam de simples aparelhos coletores de depósitos populares, que se tornaram instituições grandiosas que, no seu todo, constituem o maior organismo de crédito e economia popular do Brasil, se levarmos em conta o que realizam só no campo privado como também os serviços que prestam como institutos auxiliares dos poderes públicos do País, do Estado em que funcionam e do Município em que se situam.

Como decorrência das diversas performances, algumas Caixas tinham autonomia, outras, entretanto, eram anexadas às Delegacias Fiscais do Ministério da Fazenda em cada Estado da Federação.

Uma das mais expressivas realizações do Conselho Superior foi a expansão das Caixas Econômicas e de suas Agências por todo o País.

Em 1956, todas as Caixas já tinham alcançado autonomia. O Conselho existiu até 1970, com a unificação das Caixas Econômicas numa Empresa Pública, conforme foi determinado pelo Decreto Lei nº 759 de 1969.

A Caixa Econômica Federal, como empresa pública, iniciou suas operações no dia 01 de setembro de 1970.

Até 1934, a Caixa Econômica Federal desempenhava, fundamentalmente, as funções básicas da época de sua criação. Nos anos 30, elas se constituíram em autarquias, mas continuavam autônomas. As mudanças havidas até então eram de cunho administrativo e organizacional e com a unificação das Caixas Econômicas, a Caixa Econômica Federal, já como empresa pública, passou a ter uma direção centralizada.

Foi na década de 70 que a CAIXA se transformou em banco social, executando a política do Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social - FAS e passou a gerir programas governamentais como o Programa de Integração Social - PIS, Crédito Educativo e Programa Nacional de Centros Urbanos. Foi nessa década também, que foi criada a Loteria Esportiva.(CAIXA, 1975)

Em 1986, com a extinção do Banco Nacional de Habitação - BNH, a CAIXA transformou-se na maior Agência de desenvolvimento social da América Latina, passando a administrar o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS. Em 1990, coube à Caixa a centralização de aproximadamente 130 milhões de contas do FGTS que, até então, estavam espalhadas em 76 bancos. (CAIXA, 2003)

O acirramento do mercado financeiro ensejou a adoção de investimentos no processo de modernização da CAIXA e em 1995 foi implantado o Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, cujos objetivos principais eram o de se obter uma estrutura organizacional mais ágil e competitiva, a descentralização administrativa, o aumento da eficiência e a redução de despesas operacionais, elevando a qualidade dos serviços oferecidos pela CAIXA a seus clientes. (CAIXA, 2002)

Na concepção da Caixa Econômica Federal (1994) a missão da instituição é:

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- Direcionamento das ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade dos serviços;
- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano.

A Caixa Econômica Federal é uma instituição pública de direito privado com sede em Brasília e atuação em todo o território nacional; sua estrutura compreende um Conselho de Administração que é o órgão superior que define as políticas, um Conselho Fiscal que é o responsável pela fiscalização e uma Diretoria Executiva, composta por um Presidente e nove Vice-Presidentes. (CAIXA, 2003)

Existem 75 Escritórios de Negócios que estão vinculados à Vice-Presidência de Segmentos e Distribuição e à Diretoria de Administração da Rede.

Em Santa Catarina existem 5 Escritórios de Negócios; são 1878 empregados lotados em unidades vinculadas, assim discriminados:

Quadro 3 – Quantidade de empregados lotados em EN de Santa Catarina

Escritório de Negócios	Unidades Vinculadas	Empregados
Blumenau	25	421
Chapecó	22	315
Criciúma	22	346
Florianópolis	22	492
Joinville	21	314

Fonte: CAIXA, 2003. (dados de outubro de 2003)

Vinculada ao Ministério da Fazenda, a CAIXA submete-se às decisões e disciplinas normativas do Banco Central do Brasil e às normas do Conselho Monetário Nacional. É integrante do Sistema Financeiro Nacional – SFN, Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo – SBPE, Associação Brasileira de Crédito Imobiliário e Poupança – ABECIP e Comitê de Instituições Financeiras Federais - COMIF.

Tem suas contas submetidas ao Tribunal de Contas da União – TCU e à Secretaria do Controle Interno do Ministério da Fazenda.

A CAIXA é a patrocinadora da Fundação dos Economistas Federais – FUNCEF, segundo maior fundo de pensão do País.

No cenário internacional, a CAIXA está ligada às seguintes instituições:

- ***World Savings Banks Institute – WSBI – Bruxelas, Bélgica.***
- ***International Association Of Toto e Lotto Companies – INTERTOTO – Basileia, Suíça.***
- ***Association Internationale des Loteries d'État – Zurique, Suíça.***

- ***Asociación Latino-americana de Instituciones Fenanceiras de Desarrollo – ALIDE – Lima, Peru.***
- ***Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo – APICE – Bogotá, Colombia.*** (CAIXA, 1975)

A CAIXA está presente na vida de milhões de brasileiros, sejam eles clientes do crédito imobiliário, do penhor, trabalhadores beneficiários do FGTS, PIS ou Seguro-Desemprego, aposentados, estudantes assistidos pelo crédito educativo, apostadores das loterias ou usuários dos serviços bancários.

Também está presente na vida das empresas brasileiras com produtos e serviços voltados para empreendedores que vão desde o financiamento de projetos de desenvolvimento, máquinas e equipamentos, capital de giro, até o cartão de crédito empresarial, incluindo desconto de títulos e cheques pré-datados, cobrança bancária, cheque empresarial, previdência privada, seguros, além de excelentes opções de investimento. (CAIXA, 2003)

3.1.1 O Papel da CAIXA

A CAIXA é agente governamental estratégico na implementação das políticas públicas de habitação popular, saneamento ambiental, infra-estrutura, gestão urbana e de transferência de benefícios sociais.

É um banco que combina três principais funções: Desenvolvimento Urbano, Transferência de Benefícios e Banco Comercial, articuladas em ações cujo foco é o compromisso de bem administrar os recursos públicos e elevar a qualidade de vida dos brasileiros. Por vocação e competências, é o Agente Operador de políticas públicas que combatam a pobreza e a redução da exclusão.(CAIXA, 2003)

3.1.1.1 Banco de Desenvolvimento Urbano e de Fortalecimento da Gestão Pública

Principal agente de fomento ao desenvolvimento urbano, que opera programas para habitação, saneamento, gestão pública e infra-estrutura, A CAIXA dispõe de uma linha diversificada de produtos e serviços para os estados, que auxiliam na modernização da gestão do poder público.

O Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros – PNAFM, está sendo reorientado para estruturar a gestão pública municipal e preparar os municípios para um novo ciclo de desenvolvimento, valorizando o aspecto de conjunto e, por conseguinte, o Estado.

Em outro importante objetivo, cuja motivação está pautada na modernização administrativa dos Estados, a CAIXA, conjuntamente com o Fórum Nacional de Secretários de Planejamento dos Estados, o CONSAD, Conselho Nacional de Secretários de Administração dos Estados e o Governo Federal, através do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, vêm formatando o PNAGE – *Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal*, que pretende qualificar a administração pública, mediante a integração das funções planejamento, orçamento e gestão, visando a melhoria da prestação de serviços para atender às demandas da sociedade.

Presente em todo o território nacional, a CAIXA dispõe de um acervo técnico-administrativo, com equipes técnicas multidisciplinares, capazes de assessorar os Estados e Municípios, no equacionamento de suas demandas específicas. (CAIXA, 2003)

3.1.1.2 Banco para Transferência de Benefícios

A CAIXA é o agente governamental para a Transferência de Benefícios Sociais. O FGTS, a Previdência Social, o Abono Salarial, o PIS, o Seguro Desemprego, a Bolsa-Escola, a Bolsa-Alimentação, a Bolsa-Renda, o Auxílio-Gás, o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil – PETI e o Agente Jovem são programas destinados a melhorar e dar mais dignidade à vida do cidadão. (CAIXA, 2003)

3.1.1.3 Banco Comercial

A CAIXA está presente em todos os 5561 municípios brasileiros. Possui uma rede de atendimento composta de 13.153 unidades, distribuídas entre agências bancárias, casas lotéricas e correspondentes bancários. Os correspondentes bancários foram criados para facilitar ainda mais o acesso aos produtos e serviços da CAIXA. (CAIXA, 2003)

3.1.2 Atuação Recente

A CAIXA iniciou em 2003 um inusitado e intenso processo de *bancarização* (inclusão dos cidadãos no sistema bancário), de inclusão de excluídos do sistema financeiro formal e do acesso ao crédito. A CAIXA está ultrapassando o papel de prestadora de serviço para se tornar agente de inclusão social por meio da concessão do crédito simplificado.

A Conta Eletrônica CAIXA AQUI, que minimiza as exigências tradicionais de abertura de conta corrente, é um produto concebido pela CAIXA, e recentemente aprovado pelo Banco Central, para atender especificamente às necessidades de um público que, até então, estava à margem do sistema bancário.

Por outro lado, através dos produtos de *microfinanças* – regulamentados recentemente pelo Conselho Monetário Nacional – CMN, busca-se oferecer créditos destinados ao consumo e ao desenvolvimento da atividade produtiva para pessoas que não atendam aos requisitos tradicionalmente exigidos pelas instituições financeiras.

Para alavancagem de recursos de outras instituições, públicas, privadas e pessoas físicas, foi instituído o Fundo de Investimento em Direitos Creditórios – FIDC, destinado ao financiamento de empreendimentos habitacionais e de infraestrutura urbana, prevendo ação integrada entre o governo federal, governos estaduais e municipais, em parceria com investidores privados.

O FIDC CAIXA Brasil Construir, dentro do Programa Governamental de Incentivo à Implementação de Projetos de Interesse Social (PIPS), visa a construção de núcleos habitacionais completos, providos de infra-estrutura, serviços públicos essenciais e comércio. (CAIXA, 2003)

Todas essas ações e investimentos visam não só elevar a qualidade de vida da população, mas, sobretudo, apoiar o desenvolvimento regional, o crescimento econômico e a distribuição de renda, principalmente por meio do apoio às potencialidades econômicas e as cadeias produtivas, já existentes ou em formação. (CAIXA, 2003)

Explicitado o histórico da Caixa Econômica Federal, desde a sua criação até sua atuação recente, aborda-se no capítulo seguinte o Programa de Gestão de Pessoas por Competências, que será objeto de avaliação deste estudo, considerando o Objetivo Geral delineado anteriormente.

3.2 Modelo “Gestão de Pessoas por Competências” - GPC

Gestão de Pessoas por Competência é o modelo de gestão de recursos humanos implementado pela CAIXA em 1999, que tem como referência a estratégia da empresa para direcionar as ações de recrutamento e seleção, treinamento e formação, gestão de carreira, desempenho e estabelecimento de parcerias, mediante a captação, retenção e o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos.

A CAIXA, (2002) considera que esse modelo traz vantagens para a empresa e para o empregado, destacando:

Para a empresa:

- Alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais.
- Gestão com foco em resultados e desenvolvimento.
- Visão de futuro da empresa traduzida em ações das pessoas.
- Eliminação das lacunas entre o que pode fazer a organização e o que os clientes esperam que seja realizado.
- Aproveitamento dos talentos existentes na empresa.
- Preparação do empregado para funções futuras.

Para o empregado:

- Transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho.
- Elaboração de planejamento das ações de desenvolvimento com vistas a progressão na carreira.
- Desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento. (comparando as competências definidas pela CAIXA com as competências instaladas)
- Construção de seu próprio desenvolvimento. (através da elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual)
- Maior apoio da empresa para o autodesenvolvimento.
- Preparação do empregado para funções atuais e futuras.

Para a CAIXA, (2002) ser competente é fazer muito bem feito o que se sabe fazer; é utilizar totalmente o potencial. Para tanto, deve-se utilizar duas características de forma integrada: **Saber Fazer** e **Querer Fazer**.

O **Saber Fazer** é o conjunto dos conhecimentos, experiências, educação, treinamento e habilidades.

O **Querer Fazer** é o resultado do conjunto da motivação, vontade, garra, comprometimento e persistência.

A CAIXA considera, ainda, os seguintes conceitos:

- **Competências Corporativas** – Conjunto de qualificações e tecnologias da organização, necessário para alcançar os objetivos estratégicos, que se caracteriza por oferecer produtos diferenciados em relação à concorrência, sendo capaz de atrair e manter um maior número de clientes.
- **Competências das Pessoas** – Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que gera resultados para a organização e agrega valor à pessoa. É identificado a partir das competências corporativas e, por isso, está relacionado aos objetivos estratégicos da organização.

As características principais das Competências das Pessoas são: gerar diferencial no desempenho da organização, serem mensuráveis, treináveis, observáveis e independem da estrutura da organização.

A CAIXA define as suas estratégias, as quais denomina de Competências Corporativas. São elas que permitirão tornar a CAIXA competitiva no mercado. Com base nas competências corporativas, foram identificadas as competências das pessoas, denominadas pela Caixa Econômica Federal como Competências Técnicas.

Identificadas a partir dos processos organizacionais, as competências técnicas estão entre as competências das pessoas e são definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas aos processos organizacionais que asseguram a manutenção e a alavancagem das atividades com desempenho superior. (CAIXA, 2002)

A CAIXA considera que as competências corporativas e pessoais são desenvolvidas conforme se observa na figura seguinte:

Figura 6 – Desenvolvimento de Competências



Fonte: CAIXA, 2002.

A figura 6, acima, foi baseada na noção de competência da pessoa e da organização, e procura desenhar o círculo interativo, onde as estratégias definem as competências e essas se refletem na escolha das estratégias, por meio do processo de aprendizagem, conforme relata Fleury, (2001).

Por meio do processo de aprendizagem é que se desenvolvem as competências das pessoas e, em conseqüência, a organização adquire novas competências ou mantém as existentes e o processo se realimenta.

3.2.1 Etapas do Desenvolvimento do GPC

Para a CAIXA, (2002) há seis etapas que devem ser observadas para o desenvolvimento do modelo de Gestão de Pessoas por Competências:

Etapa 1 - Identificação das competências corporativas

As competências corporativas foram identificadas a partir da estratégia da CAIXA, que leva em consideração os três segmentos de negócios que fazem parte do seu papel: Desenvolvimento Urbano, Transferência de Benefícios e Serviços Financeiros, conforme se observa na figura seguinte:

Figura 7 – Identificação das Competências



Fonte: CAIXA, 2002.

As competências corporativas foram definidas levando-se em consideração esses três segmentos, buscando-se o foco no cliente, controles e métricas e o nivelamento dos resultados.

Identificaram-se, então, as seguintes competências corporativas:

- Gestão de Produtos por Segmento – Capacidade de criar e direcionar a multiplicidade de produtos CAIXA em função das características específicas de demanda de cada segmento, aplicando critérios de rentabilidade por produto.
- Gestão de Recursos – Capacidade de planejar e de otimizar a utilização de recursos financeiros, tecnológicos, estruturais e humanos, que garantam o alcance eficaz e eficiente dos objetivos pretendidos.
- Gestão de Relações – Capacidade de estabelecer, manter e aproveitar os vínculos estratégicos com clientes e líderes de opinião, com o objetivo de otimizar os resultados dos negócios e a imagem da CAIXA como instituição.

- Gestão de Transferência de Benefícios – Capacidade para prestar serviços ao Governo e à sociedade, de forma efetiva, com eficiência econômica, a partir da aplicação de tecnologias que viabilizem os padrões de atendimento com a qualidade e a tempestividade requeridas.
- Controle de Custos Operacionais – Capacidade de otimizar os processos operacionais e incrementar a qualidade e rentabilidade dos resultados esperados.
- Venda cruzada – Capacidade tecnológica e estrutural para incrementar a rentabilidade empresarial e a satisfação dos clientes pelo incremento de benefícios associados aos produtos e serviços e redução de custos decorrentes de soluções globais.
- Gestão do Risco – Capacidade de administrar os riscos de crédito, de mercado, de conformidade, de imagem e operacional, de forma a eliminá-los ou minimizá-los.
- Qualidade de Atendimento – Capacidade tecnológica e estrutural de fornecer serviços de valor agregado equivalentes às melhores práticas do mercado, considerando as expectativas do cliente em termos de agilidade e precisão das soluções.
- Gestão de Processos – Capacidade tecnológica, humana e estrutural de administrar os diferentes processos de negócio e de apoio ao negócio, de forma eficaz, eficiente e em perfeita adequação às necessidades dos clientes internos e do mercado específico de atuação da CAIXA.
- Gestão de Clientes por Segmento – Capacidade de administrar a carteira de clientes, aplicando critérios de especialização e direcionando os produtos e serviços de forma rentável e adequada às práticas e necessidades específicas de cada segmento de atuação.
- Gestão de Canais de Distribuição – Capacidade para administrar de forma rentável os recursos estruturais, tecnológicos e a disponibilidade geográfica para fornecer acesso aos diferentes tipos de clientes, de acordo com as necessidades de atendimento específicas de cada segmento.
- Inovação – Capacidade para criar, desenvolver e otimizar processos, produtos e serviços, com o objetivo de incrementar resultados e aumentar a capacidade competitiva de agregar valor ao cliente a um ritmo maior que a concorrência.

- Gestão de Crédito Imobiliário – Capacidade de contribuir na formulação das políticas de habitação e no desenvolvimento de novos programas e estruturas de financiamentos habitacionais de forma rentável, aproveitando o **Know-how** (conhecimento) específico e diferencial e explorando a base de clientes potenciais e as possibilidades de venda cruzada em função do vínculo temporal do cliente com a CAIXA.
- Exploração de Oportunidades de Negócios – Capacidade tecnológica e estrutural de identificar oportunidades potenciais para fornecer serviços e soluções inovadoras nas áreas de atuação específicas da CAIXA.
- Sinergia – Capacidade funcional das diferentes áreas de integrar e otimizar a aplicação dos recursos tecnológicos, estruturais, financeiros e humanos para atender aos objetivos estratégicos da CAIXA.
- Gestão de Saneamento e Infra-estrutura Urbana – Capacidade de contribuir na formulação das políticas de saneamento e infra-estrutura urbana e no desenho de novos programas e estruturas de financiamento para o atendimento das demandas setoriais, com rentabilidade adequada e resultados sociais ajustados às carências verificadas.
- Controles e Métricas – Capacidade de estabelecer e implementar procedimentos e indicadores consistentes para o acompanhamento, controle e avaliação de processos e de resultados, que garantam o alcance dos objetivos empresariais.

Etapa 2 - Identificação das competências das pessoas

A partir das competências corporativas, identificaram-se as competências das pessoas. No modelo adotado pela CAIXA, as competências das pessoas constituem-se de comportamentos que permitem a concretização das competências corporativas e estão escalonadas em até cinco graus, conforme a complexidade.

A CAIXA definiu 14 competências das pessoas:

- Orientação ao cliente
- Orientação estratégica
- Orientação a resultados
- Negociação
- Trabalho em equipe

- Gestão de clientes
- Especialização
- Gestão da mudança
- Gestão da informação
- Inovação
- Gestão de negócios
- Gestão de pessoas
- Controle de gestão
- Gestão social

Para cada Competência há cinco graus que estão escalonados conforme suas complexidades e para cada grau de competência está relacionada uma série de comportamentos.

Na prática, ao efetuar a avaliação, o empregado da CAIXA verifica quais dos comportamentos apresentados o gestor possui. É importante ressaltar que, dentro de um grau de competência, o gestor necessita ter todos os comportamentos apresentados, caso contrário não se enquadra nesse grau.

Somente existe competência se há um indivíduo e uma função a ser exercida. A CAIXA adotou como competência o comportamento das pessoas, pois elas é que estão sendo avaliadas e não a função. Seria necessário que o avaliador conhecesse a função para poder avaliá-la.

Embora tenha definido 14 Competências Pessoais, a CAIXA optou por implementar inicialmente a Competência “Gestão de Pessoas”.

Os quadros seguintes apresentam essas Competências, com os cinco graus, os comportamentos atrelados aos mesmos e suas definições:

Quadro 4 – Orientação ao Cliente

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica o cliente corretamente • Ouve de forma ativa o cliente • Faz perguntas adequadas para identificar as necessidades do cliente • Entende corretamente a necessidade explícita do cliente
2	<ul style="list-style-type: none"> • Propõe soluções adequadas às demandas explícitas do cliente • Utiliza os recursos que estão à sua disposição no atendimento ao cliente • Acompanha e verifica o grau de satisfação do cliente • Adequa linguagem ao interlocutor
3	<ul style="list-style-type: none"> • Explora as necessidades específicas do grupo de clientes que atende • Identifica e analisa as necessidades implícitas do cliente • Fornece soluções agregando valor e atingindo as expectativas do cliente
4	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece as características particulares do negócio de seu cliente • Antecipa-se às demandas dos clientes, envolvendo outras áreas de atuação da CAIXA • Avalia sistematicamente o grau de satisfação de seus clientes e os resultados alcançados
5	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa continuamente as tendências do mercado, procurando as melhores práticas disponíveis de soluções para o cliente • Lidera projetos corporativos para incrementar o grau de satisfação dos clientes da CAIXA e para agregar valor à comunidade, melhorando produtos e serviços • Participa nas decisões dos seus clientes de forma a manter a credibilidade na instituição • Supera as expectativas do cliente que, por sua vez, dissemina as soluções fornecidas

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade e disposição para identificar corretamente as necessidades e expectativas dos clientes, fornecendo soluções adequadas, tempestivas e com qualidade.

Quadro 5 – Orientação Estratégica

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece as características básicas dos negócios da CAIXA • Estabelece relações básicas entre a sua atividade e as atividades gerais da unidade • Aplica no seu dia-a-dia os conhecimentos dos negócios da CAIXA
2	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece as tendências, estratégias e objetivos dos negócios da CAIXA • Toma decisões, levando em consideração os impactos da sua atuação na unidade em que trabalha • Estabelece prioridades em função dos resultados imediatos
3	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza os recursos de acordo com as orientações estratégicas da empresa • Elaborar e implementa planos de ação coerentes com a estratégia definida, o mercado e seus clientes • Assume a responsabilidade pelos fatores críticos de sucesso para os resultados da sua área • Estabelece prioridades em função dos resultados a médio e longo prazos • Redireciona suas ações em função dos resultados obtidos
4	<ul style="list-style-type: none"> • Define objetivos, estratégias e planos de ação alinhados com as necessidades específicas do negócio • Age proativamente, levando em consideração as tendências de mercado e as estratégias da empresa • Toma decisões que impactem positivamente nos resultados do negócio
5	<ul style="list-style-type: none"> • Define o direcionamento dos recursos da CAIXA para o alcance das estratégias definidas • Define objetivos, estratégias e planos de ação alinhados com as necessidades globais da CAIXA, dentro da visão integrada dos negócios • Implementa a estratégia da CAIXA a curto, médio e longo prazos • Lidera processos de mudança que visem a implementar a estratégia da CAIXA

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade para definir estratégias, objetivos, resultados, planejar e gerenciar sua implementação de forma efetiva, considerando as diretrizes empresariais, as características de mercado e o impacto das suas decisões a curto, médio e longo prazos.

Quadro 6 – Orientação a Resultados

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Foca o seu trabalho nas atividades contratadas para o seu cargo • Cumpre prazos em relação às demandas cotidianas • Cumpre metas específicas relacionadas com o seu campo de atuação
2	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra persistência para atingir os objetivos, superando obstáculos • Direciona o seu esforço em função das prioridades • Estabelece parcerias alinhadas aos objetivos
3	<ul style="list-style-type: none"> • Assume responsabilidades sobre os resultados da sua área de atuação • Atende de forma autônoma aos prazos e orçamentos, mesmo em situações de pressão ou dificuldade adicional • Mantém o foco do seu esforço na qualidade dos resultados e na satisfação do cliente • Aplica métodos inovadores • Foca as dificuldades como desafios para melhorar a efetividade do seu trabalho • Atende a padrões pré-definidos em termos de quantidade e qualidade
4	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia permanentemente a relação custo-benefício • Otimiza recursos financeiros, tecnológicos e humanos • Assume os objetivos da sua área como próprios e cria padrões de superação que são adotados por outros • Implementa idéias que tenham impacto nos resultados dos outros, melhorando a produtividade e assumindo os riscos • Estabelece metas superiores às exigidas para si mesmo e para os outros
5	<ul style="list-style-type: none"> • Zela pela consistência dos resultados a curto, médio e longo prazos • Motiva e envolve a equipe no alcance dos resultados • Toma decisões complexas baseadas na análise custo-benefício, controlando indicadores de "performance" da sua área que tenham impacto nos resultados do negócio • Assume riscos calculados, obtendo benefícios superiores para o resultado global, que são mensuráveis e visíveis a curto e longo prazos • Supera situações adversas e incrementa a produtividade

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade para alcançar os objetivos propostos quantitativa e qualitativamente, nos prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis.

Quadro 7 – Negociação

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece técnicas de negociação básicas para atingir resultados • Efetua perguntas para identificar as expectativas do cliente / interlocutor • Conhece as características básicas dos produtos e serviços da CAIXA • Identifica e distingue os produtos e serviços específicos da sua área de atuação • Conhece as características básicas dos produtos e serviços dos principais concorrentes
2	<ul style="list-style-type: none"> • Distingue as vantagens e desvantagens dos serviços e produtos dos concorrentes em relação aos da CAIXA • Busca informações antecipadas sobre o cliente, suas necessidades e potencialidades • Mantém-se atualizado sobre as condições negociais • Cultiva o relacionamento com clientes e fornecedores, visando a resultados financeiros e de satisfação • Argumenta com consistência • Aplica técnicas de negociação básicas para atingir resultados
3	<ul style="list-style-type: none"> • Obtém do cliente informações sobre seus interesses e expectativas • Aplica seu conhecimento sobre a concorrência na estratégia de negociação • Identifica novas oportunidades de negócio para a CAIXA • Alcança soluções que garantam as expectativas de satisfação mútua • Assume responsabilidade pelos compromissos firmados na negociação • Obtém resultados a médio e longo prazos
4	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza negociações que impactem no alcance de resultados globais para a CAIXA • Influencia o posicionamento do interlocutor, articulando e conduzindo negociações críticas • Integra interesses divergentes no processo de negociação, gerando incrementos quantitativos na rentabilidade dos acordos e satisfação mútua
5	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece e mantém relacionamento com Governo, entidades e/ou empresas de caráter estratégico para a CAIXA • Incorpora novas e variadas formas de negociações para conseguir as melhores condições financeiras para a CAIXA • Potencializa negociações gerando valor agregado para a CAIXA

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade para alcançar acordos em condições que representem os melhores resultados para a CAIXA e para o cliente interno e externo, garantindo as expectativas de satisfação mútua.

Quadro 8 – Trabalho em Equipe

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Participa das discussões, emitindo sua opinião • Escuta as pessoas da equipe • Interage com as pessoas da equipe para discutir suas atividades
2	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui ativamente para a realização das atividades da equipe • Transmite idéias com clareza • Aceita os diferentes pontos de vista
3	<ul style="list-style-type: none"> • Participa ativamente dos trabalhos em grupo • Compartilha informações com a equipe • Está disponível tempestivamente para permitir o andamento das atividades • Respeita e valoriza diferentes pontos de vista • Cumpre compromissos assumidos
4	<ul style="list-style-type: none"> • Concilia conflitos no grupo • Compromete-se com o alcance dos resultados da equipe • Estimula a participação da equipe
5	<ul style="list-style-type: none"> • Atua como elemento catalisador entre as diferentes áreas de negócios e entidades em torno dos objetivos estratégicos • Estabelece parcerias com as diferentes áreas e entidades em torno de objetivos estratégicos • Administra conflitos do grupo

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade e disposição para trabalhar de forma coordenada e em colaboração com diferentes áreas de negócio e pessoas, aportando e incorporando distintos pontos de vista e agregando valor para alcançar os objetivos estratégicos.

Quadro 9 – Gestão de Clientes

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece as características básicas dos clientes • Identifica diferenciais em relação ao potencial de cada cliente • Atende de forma padronizada aos clientes
2	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece as características específicas e preferências dos seus clientes • Administra seu tempo, de forma efetiva, com cada cliente em função do potencial e da contribuição efetiva para os resultados • Fornece soluções integradas e pratica os critérios de venda cruzada específicos para o segmento ao qual atende • Facilita a interação do cliente com a CAIXA • Mantém atualizado o cadastro de clientes
3	<ul style="list-style-type: none"> • Administra uma carteira de clientes que contribui significativamente para os resultados da sua área • Incrementa regularmente o relacionamento comercial com os seus clientes preferenciais • Estabelece acordos de longo prazo • Explora o potencial de cada cliente de forma sistemática e estruturada • Aproveita oportunidades para fidelizar o cliente
4	<ul style="list-style-type: none"> • Administra o relacionamento com clientes institucionais de caráter estratégico para a CAIXA • Domina as tendências do mercado de seu cliente • Aporta soluções diferenciais e dificilmente imitáveis por parte da concorrência • Implementa continuamente soluções de valor agregado para o cliente • Identifica interesses e oportunidades de cada segmento de cliente
5	<ul style="list-style-type: none"> • Representa a CAIXA junto ao cliente Governo em termos estratégicos • Realiza negociações que tenham impacto nos resultados globais da CAIXA • Lidera a criação de soluções especializadas para os clientes estratégicos da CAIXA

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade para administrar a carteira de clientes, desenvolvendo relacionamentos rentáveis e de longo prazo.

Quadro 10 – Especialização

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhece a importância dessa competência para o seu trabalho • Busca apoio técnico para operações complexas • Aplica seus conhecimentos técnicos no processo em nível de assistência a outras pessoas • Participa de cursos de capacitação específicos da sua área de atuação
2	<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta as informações adequadamente para a realização das suas responsabilidades • Questiona a forma com que atualmente executa o seu trabalho • Participa de ações de treinamento e desenvolvimento • Aplica seus conhecimentos e habilidades em sua atividade
3	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha seus conhecimentos e habilidades com outros • Agrega valor aos resultados mediante novas técnicas, conhecimentos e práticas • Atende consultas em que utiliza seus conhecimentos e habilidades • Argumenta de forma convincente e consistente diante de objeções e dúvidas • Aplica seus conhecimentos com o foco em resultados e os adapta às condições específicas • Avalia sistematicamente seu trabalho, para obter melhorias contínuas e que se reflitam nos resultados
4	<ul style="list-style-type: none"> • É um referencial para outras áreas • Ministra cursos e seminários, partilhando o seu “know how” • Participa de intercâmbio de informação técnica de forma sistemática com as áreas internas e externas relacionadas • Executa com alta “performance” as atribuições inerentes ao seu cargo, conforme acordos de níveis de serviços
5	<ul style="list-style-type: none"> • Domina os aspectos técnicos do seu trabalho e demonstra resultados excepcionais • Conhece e consulta as fontes de informações e mantém todos continuamente atualizados • Percebe e atua de maneira antecipada frente às necessidades de especialização para si próprio e para outros • Presta consultoria e assessoria técnica a outros, dentro ou fora da empresa

Fonte: CAIXA, 2002.

Domínio e aplicação efetiva de conhecimentos técnicos e habilidades gerenciais requeridas na sua área específica de atuação.

Quadro 11 – Gestão da Mudança

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Apóia processos de mudança na sua área de atuação • Atua de acordo com as mudanças pretendidas • Incorpora as necessidades de mudanças e propõe ações para concretizá-las • Procura informações relativas às mudanças • Tem consciência de que mudanças são necessárias
2	<ul style="list-style-type: none"> • Participa da implementação de processos de mudança • Mantém-se informado e informa os outros sobre os processos e necessidades de mudança • Mobiliza a equipe para a adoção de posturas coerentes com os novos processos • Identifica os potenciais obstáculos envolvidos na implementação da mudança
3	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa ações de mudanças específicas, fazendo a conexão entre os diferentes processos da sua área • Assume riscos inerentes às mudanças • Faz a adequação contínua dos processos envolvidos, implementando os conceitos adotados pela empresa • Avalia os resultados • Conduz o processo de mudança, esclarecendo os objetivos e resultados esperados • Pratica o que fala - é coerente com o discurso
4	<ul style="list-style-type: none"> • É proativo, antecipando-se aos processos de mudança • Assume os desafios como oportunidades • Define diretrizes para os processos de mudança, no âmbito de sua atuação, de acordo com a estratégia organizacional • Persuade e envolve outras áreas nas mudanças pretendidas • Lidera os processos de mudança, superando resistências e corrigindo desvios em relação aos objetivos pretendidos
5	<ul style="list-style-type: none"> • Define diretrizes, articula e coordena os processos de mudança globais da CAIXA • Obtém o compromisso de entidades e órgãos governamentais críticos para o sucesso dos projetos de mudança da CAIXA • Desenvolve processos de mudança que impactem favoravelmente a percepção, atitude e comportamento de empregados e clientes da CAIXA

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade para assumir as mudanças e mobilizar pessoas na direção de novas posturas e diretrizes promovendo a contínua adequação dos processos envolvidos.

Quadro 12 – Gestão da Informação

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Zela pela consistência das informações geradas • Aplica as informações explícitas para tomar decisões • Procura fontes alternativas de informação para a solução de problemas • Analisa as informações e seleciona aquelas relevantes para a tomada de decisão
2	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora ambiente para obter informações relevantes • Comunica tempestivamente o resultado das análises das informações às áreas de interesse • Zela pela padronização das informações
3	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientiza a equipe da importância da correta alimentação dos dados • Controla a disponibilidade das informações • Questiona a consistência dos dados • Prospecta, utiliza e disponibiliza novas fontes de informação que contribuam para os resultados
4	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora planos de contingências que garantam a recuperação das informações • Promove ações preventivas, contra perdas das informações • Estabelece sistemas de análise de informação para sua área • Promove o intercâmbio de informações relevantes para as decisões do grupo e da área • Define o público-alvo para disponibilizar as informações
5	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera processos de diagnóstico global da gestão da CAIXA • Define políticas sobre a disponibilidade das informações • Envolve todas as áreas internas e externas da CAIXA com dados de importância geral para os resultados de negócio • Elabora estratégias de negócio a partir de informações críticas para a CAIXA

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade para realizar análise de forma sistemática e estruturada das informações, disponibilizando-as e reconhecendo as mais significativas para a tomada de decisões gerenciais, bem como garantindo a integridade dos dados coletados.

Quadro 13 – Inovação

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica modelos de gestão, processos, produtos e serviços existentes na CAIXA • Propõe idéias complementares para os resultados efetivos • Busca mudanças nos processos da sua rotina de trabalho, objetivando melhores resultados
2	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica conceitos e idéias implementadas em outras áreas às suas atividades cotidianas • Participa de atividades (seminários, cursos, "workshops...") relativas à sua função ou responsabilidade • Identifica modelos de gestão, processos, produtos e serviços existentes no mercado • Expressa informações que denotem leitura e pesquisa sobre novos assuntos relativos à sua área de atuação
3	<ul style="list-style-type: none"> • Participa de projetos que implementem inovações nos processos de gestão, produtos e serviços • Acompanha atentamente as melhores práticas do mercado, sugerindo novas formas de desenvolver o seu trabalho • Questiona as soluções encontradas, propondo alternativas que otimizem os resultados de sua área
4	<ul style="list-style-type: none"> • Propõe e cria soluções inovadoras que otimizem os resultados nos modelos de gestão, produtos e serviços da CAIXA • Muda os paradigmas dos processos sob sua responsabilidade para gerar resultados positivos • Persuade outros a apoiá-lo, mostrando os benefícios e a possibilidade de aplicação das suas idéias • Cria espaços e estimula idéias criativas na sua equipe
5	<ul style="list-style-type: none"> • Cria e implementa soluções inovadoras que afetem positivamente os resultados globais • Lidera projetos interdisciplinares que envolvam alterações nos processos e que facilitem a implementação de práticas inovadoras • Lidera a implementação de novos produtos e serviços, antecipando-se às necessidades do mercado • Estimula e promove a utilização dos recursos e sistemas existentes para a criação contínua de novos modelos de gestão, processos, produtos e serviços da CAIXA

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade e pré-disposição para criar ou otimizar novos modelos de gestão, processos, produtos e serviços, orientados a resultados e que facilitem a implementação prática das mudanças pretendidas.

Quadro 14 – Gestão de Negócios

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece as características básicas dos produtos e serviços da CAIXA • Identifica as demandas de clientes adequando os produtos que possam satisfazê-las • Conhece os segmentos de atuação da CAIXA e o seu grau de importância para o negócio
2	<ul style="list-style-type: none"> • Promove a comercialização de produtos e serviços adequados ao perfil do cliente, com base nas táticas e estratégias definidas • Aplica critérios para analisar a rentabilidade dos seus clientes • Promove a comercialização de novos produtos, aplicando critérios de venda cruzada • Apresenta rentabilidade nos negócios sob sua gestão
3	<ul style="list-style-type: none"> • Obtém resultados comerciais superiores baseados no direcionamento adequado dos produtos e serviços da CAIXA • Identifica novas oportunidades de negócio • Identifica e explora novas oportunidades de negócio
4	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui para o desenvolvimento e adequação dos produtos frente às demandas do mercado, encaminhando sugestões formais às áreas pertinentes • Define táticas de comercialização com base na análise das demandas dos mercados prioritários da CAIXA • Fornece soluções integradas ao cliente, adequando o “mix” de produtos e obtendo a sua fidelização • Aplica conhecimentos sobre as características e benefícios de produtos e serviços próprios e da concorrência na promoção da comercialização • Planeja e direciona a alocação de recursos humanos e tecnológicos em função dos resultados esperados • Avalia e acompanha os resultados da comercialização e a rentabilidade dos produtos e serviços
5	<ul style="list-style-type: none"> • Planeja e direciona a distribuição de recursos financeiros, humanos e tecnológicos em função dos resultados globais esperados • Efetua negociações corporativas, integrando diversas áreas da CAIXA que contribuam para os resultados globais • Conquista novos mercados para a CAIXA valendo-se das soluções integradas diferenciais em relação à concorrência • Cria e faz adequações de produtos e serviços que impactem nos resultados globais da CAIXA • Viabiliza novas fontes de recursos

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade para direcionar a comercialização dos produtos e serviços mais adequados a cada segmento de atuação, tendo em consideração critérios estratégicos e rentabilidade para a CAIXA.

Quadro 15 – Gestão de Pessoas

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Adota tratamento condizente com o código de ética no relacionamento com a equipe. • Define metas para a sua equipe. • Acompanha, sistematicamente, o cumprimento das metas definidas.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza pessoas para o alcance de metas, compartilhando informações e assuntos relevantes ao desempenho da equipe. • Estimula o autodesenvolvimento de sua equipe. • Promove ações que visem a qualidade de vida da equipe.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece feedback sempre que necessário, independente da existência de sistemática institucionalizada. • Orienta e acompanha o desenvolvimento do empregado, mediante elaboração de plano de desenvolvimento individual. • Reconhece e valoriza as competências do empregado por meio da atribuição de desafios crescentes e outras ações de estímulo.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Define indicadores de performance para a sua equipe. • Monitora os indicadores de performance definidos para acompanhar o desempenho de sua equipe. • Promove o entendimento da missão, dos objetivos estratégicos e das prioridades da CAIXA junto à equipe, mediante a realização de reuniões sistemáticas e outras formas de disseminação.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Constrói, em conjunto com a equipe, a missão, estratégia e objetivos da área de atuação, em consonância com a missão e objetivos estratégicos da CAIXA. • Prepara sucessores para si e para os cargos sob sua gestão. • Orienta a carreira dos membros de sua equipe com base no perfil de competências.

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade e disposição para liderar, desenvolver pessoas e identificar talentos, mediante a análise sistemática do nível de competência e motivação de sua equipe, aplicando planos de ação adaptados às necessidades individuais e à melhoria do relacionamento interpessoal e dos resultados.

Quadro 16 – Controle de Gestão

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica procedimentos de acompanhamento e controle das suas atividades • Revisa o resultado final do seu trabalho • Conhece as ferramentas básicas de controle que a CAIXA possui
2	<ul style="list-style-type: none"> • Divulga as ferramentas de controle para pessoas da sua equipe • Aplica regularmente os procedimentos institucionais para medir a eficácia dos processos/atividades sob sua coordenação • Identifica desvios nos processos em que está envolvido
3	<ul style="list-style-type: none"> • Procura e aplica novos mecanismos de controle e acompanhamento • Avalia a qualidade e integridade dos indicadores de gestão • Instrui e estimula outros na utilização dos indicadores de gestão • Acompanha de forma sistemática os indicadores quantitativos e qualitativos de gestão da sua área • Corrige desvios de forma contínua, alcançando um elevado nível de eficácia nos resultados finais
4	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa indicadores de gestão que são adotados por outras áreas • Promove a aplicação de sistemas de medição de gestão que contemplem a auto e co-avaliação no controle dos objetivos da área • Planifica e executa com êxito estratégias preventivas que possam contribuir para o alcance das metas da CAIXA
5	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera a implementação de sistemas de controle que impactem na maioria dos níveis de Gestão da CAIXA • Identifica desvios implícitos que prevêm a perda de resultados, utilizando indicadores concretos e mensuráveis • Atua como referência interna e externa na sistemática de controle que impacte positivamente nos resultados da gestão da CAIXA

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade de estabelecer e aplicar procedimentos de acompanhamento e controle das atividades e processos necessários para garantir o alcance dos objetivos em cada nível de gestão.

Quadro 17 – Gestão Social

Grau da Competência	Comportamento
1	<ul style="list-style-type: none"> • Participa de atividades da comunidade • Identifica projetos de interesse social para a comunidade onde atua • Reconhece os problemas existentes na comunidade no seu âmbito de atuação
2	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve-se ativamente nas atividades da comunidade • Participa das discussões dos problemas e oportunidades da comunidade • Identifica novas soluções para os problemas comunitários
3	<ul style="list-style-type: none"> • Propõe ações para o atendimento das necessidades da comunidade • Gerencia projetos de interesse social, trazendo benefícios visíveis dentro do âmbito comunitário • Contribui para a solução de problemas de interesse social • Estimula a equipe e a comunidade a discutir os problemas e oportunidades
4	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera ações para o atendimento das necessidades da comunidade • Implementa as novas soluções para os problemas da comunidade • Apóia o poder local na busca e implementação de soluções
5	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza o poder público, entidades e lideranças locais para a implementação de soluções • Participa na criação de soluções estratégicas em função das necessidades e oportunidades da comunidade • Lidera a participação da CAIXA em atividades e projetos de interesse social e comunitário, alcançando inserção e valorização que levem a empresa à liderança nos seus mercados

Fonte: CAIXA, 2002.

Capacidade e disposição para envolver-se em atividades e projetos de interesse social, comunitário, alcançando inserção e valorização que levem a empresa à liderança nos seus mercados.

Etapa 3 – Perfis de Competências dos grupos de Cargos

Conjunto de competências priorizadas para o cargo ou grupo de cargos, no grau mínimo recomendado.

Entre as 14 competências das pessoas identificadas, foram selecionadas até seis para compor os perfis dos cargos. (definidas pela CAIXA, a partir da contratação de consultoria externa). Cada grupo contempla uma série de gestores e foram definidas seis competências que se mostraram mais adequadas aos mesmos.

Tabela 2 – Competências por Grupos de Cargos

Competências por Grupos de Cargos						
Competências	GI MZ	GI EN	GII MZ	GII EN	GIII MZ	GIII EN
Orientação ao Cliente						
Orientação Estratégica						
Orientação a Resultados						
Negociação						
Trabalho em Equipe						
Gestão de Clientes						
Especialização						
Gestão da Mudança						
Gestão da Informação						
Inovação						
Gestão de Negócios						
Gestão de Pessoas						
Controle de Gestão						
Gestão Social						

Observações:

GI MZ - O perfil de competências do cargo comissionado de Consultor Técnico não possui a competência Gestão de Pessoas.

GIII EN - O perfil de competências do cargo comissionado de Supervisor de Habitação não possui a competência Gestão de Clientes.

GIII MZ e FILIAL - O perfil de competências do cargo comissionado de Gerente Regional não possui a competência Gestão de Pessoas.

Fonte: CAIXA, 2002.

Etapa 4 – Mapeamento de Competências

Esta é a etapa em que se compara o perfil de competências do grupo de cargos com o perfil de competência do empregado ocupante do cargo. Tem por objetivo subsidiar gestor e empregado a identificar o perfil final do empregado, que ocorre na etapa seguinte, a de certificação de competências.

Quadro 18 – Mapeamento das Competências

Tipo de mapeamento	Competências objeto de mapeamento	Quem faz o mapeamento	Quem é mapeado
Automa- peamento	Todas do perfil do grupo de cargos a que pertence o empregado	O próprio empregado	O próprio empregado
Pelo Gestor Imediato	Todas do perfil do grupo de cargos a que pertence o empregado mapeado	O gestor imediato	O empregado diretamente subordinado
Pelo Subordinado	Gestão de Pessoas	O empregado diretamente subordinado	O gestor imediato
Por Vinculação Técnica Apenas no âmbito da SUARE, EN e PV	Todas do perfil do grupo de cargos a que pertence o empregado mapeado	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Nacional de Administração da Rede de Venda - Superintendente de Negócios - Gerente de Segmento - Gerente de Mercado - Gerente Geral - Gerente de Relacionamento - Gerente de Atendimento - Gerente Júnior (1)	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Nacional de Administração da Rede de Venda - Superintendente de Negócios - Gerente de Segmento - Gerente de Mercado - Gerente Geral - Gerente de Relacionamento - Gerente de Atendimento - Gerente Júnior (2)

Fonte: CAIXA, 2002.

Etapa 5 – Certificação de Competências

A certificação de competências tem por objetivo identificar a diferença entre o grau mínimo recomendado da competência para o cargo e o grau certificado para o empregado, a fim de direcionar o seu desenvolvimento; serve também para identificar os desempenhos que estão acima do recomendado.

Nessa etapa o gestor imediato e o empregado conversam para chegar a um consenso sobre o real perfil de competências do empregado. Subsidiando o consenso, os resultados dos mapeamentos, anotações sobre os comportamentos do empregado no trabalho e o **feedback** (retorno).

Etapa 6 – Plano de Desenvolvimento Individual – PDI

Banco de Competências

Plano de Desenvolvimento Corporativo - PDC

PDI é o conjunto de ações planejadas de desenvolvimento com os seus indicadores.

Indicadores de desenvolvimento são fatores que revelam a eficácia das ações de desenvolvimento no comportamento de entrega do empregado.

Para a elaboração do PDI, é necessário identificar as causas que motivaram os **gaps** (lacunas) de competências; essas causas são analisadas pelo gestor e empregado, em conjunto.

As causas dessas lacunas podem ser, entre outras: desconhecimento do trabalho, falta de prática e falta de disposição para fazer o trabalho.

O Banco de Competências CAIXA é um banco de dados informatizado que contém o registro das certificações das competências nos graus obtidos pelos empregados. Seu conteúdo é restrito aos gestores interessados em aproveitar o potencial desses empregados e do colaborador certificado.

É um dos grandes produtos do modelo. Com ele a CAIXA pode conhecer melhor seus empregados para:

- Prover os cargos de forma ágil, mediante consulta ao Banco;
- Alocar empregados para participar de projetos, conforme suas competências;
- Identificar potenciais sucessores;

- Elaborar planos de desenvolvimento corporativos, com base nos grupos identificados.

Esse Banco permite uma gestão mais dinâmica, mais participativa e torna o processo de gestão de pessoas mais transparente.

O PDC são as ações planejadas de desenvolvimento corporativo que permite à organização suprir **gaps** (lacunas) corporativos, pois atingem de forma rápida grandes grupos e segmentos. É elaborado com base nos resultados dos PDI e no Banco de Competências.

O empregado e o gestor, ao elaborarem o PDI, subsidiam-se no PDC, que contém as ações de desenvolvimento corporativo previstas para o ano.

Relatado o Programa de Gestão de Pessoas por Competências – GPC, aborda-se no próximo tópico o Sistema de Avaliação de Gestão da CAIXA – AVGESTÃO.

Antes de sua implementação (segundo trimestre de 2003), vigorava o SIDEM (Sistema de Desempenho de Metas). Esse sistema possuía algumas diferenças em relação ao AVGESTÃO, como será descrito na seqüência.

3.3 Sistema de Avaliação de Gestão da CAIXA - “AVGESTÃO”

O modelo de avaliação de desempenho da CAIXA evoluiu na sua forma e composição, de maneira a refletir a estratégia e demonstrar os resultados alcançados pela empresa, permitindo o acompanhamento e a análise transparente do resultado das unidades.

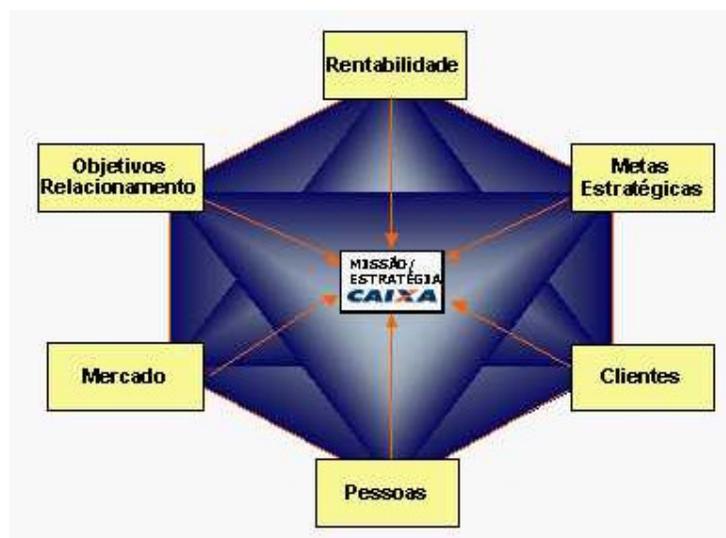
Esse novo modelo de avaliação consiste no acompanhamento dos resultados através de um painel contendo seis dimensões, que demonstra o desempenho dos negócios e permite uma visualização e avaliação da gestão como um todo.

As seis dimensões são:

- ✓ IR -Índice de Rentabilidade
- ✓ ME - Metas Estratégicas
- ✓ PM - Participação de Mercado
- ✓ QA - Qualidade de Atendimento
- ✓ OC - Objetivos de Comercialização
- ✓ GP - Gestão de Pessoas

Na figura apresentada a seguir se pode observar que as seis dimensões do painel se direcionam para o cumprimento da missão estratégica da CAIXA.

Figura 8 – As seis dimensões



Fonte: CAIXA, 2003.

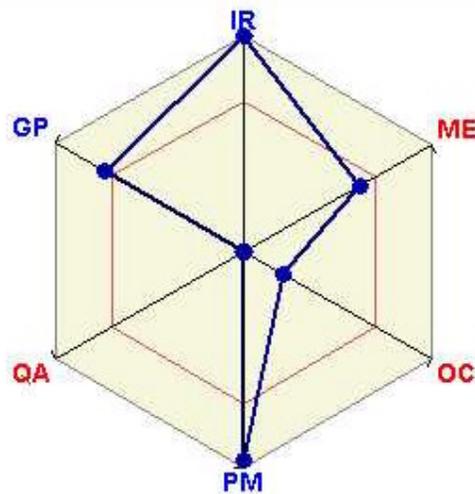
No modelo anterior SIDEM – Sistema de Desempenho de Metas, os itens possuíam pesos diferentes entre si e não havia a dimensão “Pessoas”. No AVGESTÃO, as seis dimensões têm o mesmo peso e a Gestão de Pessoas ganhou destaque com sua inclusão no modelo de avaliação.

O sistema Avaliação de Gestão foi concebido de modo a refletir a filosofia do novo modelo de avaliação de desempenho CAIXA, que preconiza a importância de se obter resultados que fortaleçam a Instituição no mercado.

Sintetizado na forma de um gráfico de Radar, retrata a gestão integrada, em que cada dimensão destaca o que a CAIXA elege como ponto de reflexão, ação e acompanhamento por parte de seus gestores.

O gráfico de radar é um instrumento de visualização imediata dos resultados da unidade que tem por objetivo simplificar a apresentação desses resultados, apresentando-os individualmente e no seu conjunto.

Gráfico 1 – Radar



Fonte: CAIXA, 2003.

As seis dimensões são:

- ✓ **IR -Índice de Rentabilidade**
- ✓ **ME - Metas Estratégicas**
- ✓ **PM - Participação de Mercado**
- ✓ **QA - Qualidade de Atendimento**
- ✓ **OC - Objetivos de Comercialização**
- ✓ **GP - Gestão de Pessoas**

Esta noção espacial permite visualizar de maneira simples e rápida os resultados da unidade. No gráfico 1, por exemplo, se pode fazer uma leitura que a Unidade já alcançou 100% dos resultados nas dimensões Índice de Rentabilidade e Participação de Mercado, considerando que ambas estão na extremidade do gráfico.

Nas dimensões Metas Estratégicas e Gestão de Pessoas os resultados tendem a ser alcançados, pois se aproximam dessas extremidades.

O mesmo não se pode deduzir em relação à dimensão Objetivos de Comercialização, pois ela está mais próxima ao centro.

Quanto a Dimensão Qualidade de Atendimento, não há registro no gráfico, considerando que a pesquisa com os clientes não foi realizada.

Portanto, quanto mais próximas das extremidades do gráfico estiverem as dimensões, melhores serão os resultados.

Detalham-se, a seguir, as seis dimensões, explicitando o que cada uma contempla em sua essência:

Dimensão 1 - ÍNDICE DE RENTABILIDADE - Esta dimensão visa demonstrar o resultado realizado de forma quantitativa – orçado e realizado para os produtos e serviços – e qualitativa – despesas administrativas em relação à margem de contribuição dos produtos.

Dimensão 2 - METAS ESTRATÉGICAS- Esta dimensão visa o acompanhamento das metas definidas como estratégicas pelo Conselho Diretor, composta por três blocos distintos distribuídos entre os segmentos estados e municípios, essencial, integral, personalizado, empresarial e microempresa: acesso à moradia, emprego e renda e captação.

Dimensão 3 - OBJETIVOS DE COMERCIALIZAÇÃO - Esta dimensão visa acompanhar a qualidade das vendas efetuadas em cada segmento, por cliente, observados os produtos foco.

Dimensão 4 - QUALIDADE DE ATENDIMENTO - Esta dimensão visa acompanhar o nível de satisfação dos clientes com a CAIXA, identificando a necessidade de cada cliente, por segmento, em relação a processos e atitudes, desencadeando, por consequência, as melhorias necessárias.

Dimensão 5 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO - Esta dimensão permite demonstrar o comportamento do mercado, bem como a posição da CAIXA nesse mesmo mercado, estimulando a atuação conjunta dos Escritórios de Negócios (por Unidade da Federação) na busca da ampliação de participação.

Dimensão 6 - GESTÃO DE PESSOAS - Esta dimensão visa identificar as competências desenvolvidas e a desenvolver dos gestores das unidades e demonstra o percentual do corpo gerencial com competências necessárias requeridas para o exercício da função. (CAIXA, 2003)

Antes de apresentar o capítulo referente à metodologia, convém ressaltar que o modelo utilizado pela CAIXA para avaliar os seus gestores – GPC, apresenta algumas fragilidades, como por exemplo: é burocrático, ignora as atitudes do gestor insistindo apenas na fundamentação conceitual que recebeu uma forte influência externa desconsiderando a cultura existente na organização, além de não considerar eventuais competências que o gestor possui por não ter outras antes (hierarquização e pré-requisitos).

4 METODOLOGIA

4.1 Procedimentos Metodológicos

O processo de desenvolvimento organizacional tem recebido uma valorosa colaboração a partir da satisfação do empregado em seu trabalho, e as empresas, cada vez mais, têm se utilizado de pesquisas para verificar e propor soluções das mais diversas naturezas.

Para realização deste estudo, utilizou-se como fundamentação teórica, literaturas que versaram sobre Sociedade do Conhecimento, Relações Humanas e Competências, e, embora existam vários tipos de pesquisas, optou-se pelo Estudo de Caso, que se mostrou adequado para apresentar sugestões para aperfeiçoar o Modelo de Competências para o Gestor de Pessoas na Caixa Econômica Federal.

A pesquisa foi apoiada em levantamentos de dados, por meio de questionários, análise de documentos produzidos pela CAIXA, como Manuais Normativos, Boletins, Jornais e outros periódicos da Instituição, elaborados e distribuídos por seus técnicos, bibliografia disponível sobre o assunto, nas mais diversas formas, e dados obtidos através da observação e comparação.

Andrade, (1997) entende que no Estudo de Caso pode-se observar determinados indivíduos, profissões e outras características com o intuito de se obter generalizações, podendo-se compreender o termo “generalização” neste contexto, como se chegar a uma conclusão ampla a partir de fatos singulares.

Gil, (1996) diz que o Estudo de Caso é o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, com o objetivo de conhecê-los de forma ampla e detalhada e aplicação nas mais diversas áreas do conhecimento.

Relata o autor que as principais vantagens do Estudo de Caso são: o estímulo à novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Um entendimento bastante semelhante é externado por Bruyne (1997, p.224), que define Estudo de Caso da seguinte forma:

Um grande número de pesquisas estão fundadas no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade da situação.

Em relação ao método de pesquisa, optou-se pelo Descritivo, uma vez que nesse método os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Estudam-se os fenômenos do mundo físico e humano, sem manipulá-los. (Andrade, 1997)

O objetivo principal do método Descritivo é descrever as características de determinada população ou estabelecer relações entre elas, utilizando-se técnicas padronizadas de coleta de dados como, por exemplo, o questionário. (Gil, 1996)

Dois exemplos clássicos de pesquisa descritiva definida por Medeiros, (1999) são as pesquisas mercadológicas e de opinião. E, neste estudo em especial, buscou-se conhecer a opinião dos colaboradores da Caixa Econômica Federal, que trabalham nos Pontos-de-Venda vinculados ao Escritório de Negócios de Florianópolis, da Caixa Econômica Federal.

Optou-se, também, pelo método Indutivo, pois, coletando-se as respostas dos questionários individuais, generalizaram-se as respostas, com o objetivo de se obter um resultado próximo do ideal.

Na Indução, a cadeia de raciocínios estabelece uma conexão ascendente, ou seja, do particular para o geral. Nesse caso, as constatações particulares é que levam às leis gerais e, como afirma Gil, (1990, p.23):

De acordo com o raciocínio Indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constada a partir da observação de um número de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade.

O método Indutivo é considerado por Medeiros, (1999) como um raciocínio em que uma conclusão genérica é subtraída de fatos particulares.

Quanto à abordagem, a escolhida foi a Quantitativa.

Na visão de Oliveira, (1997, p.115):

A abordagem quantitativa significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc., ... em linhas gerais, uma forma de garantir a precisão dos resultados, e evitando com isso distorções de análise e interpretações.

4.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados – questionário - foi elaborado para obter respostas de acordo com a escala Likert, levantando-se o total de respostas para cada variável e estabelecendo-se o percentual.

Inicialmente, enviou-se 01 questionário à cada uma das 22 unidades vinculadas ao Escritório de Negócios de Florianópolis, compreendendo o pré-teste (anexo II). Esses questionários foram encaminhados aos colaboradores dessas unidades, observando-se a diversificação existente quanto a cargos e funções.

Com a devolução dos 22 questionários efetuou-se uma adequação estética e de conteúdo compreendendo:

Cabeçalho

Comunicação mais clara e pessoal.

Primeira Parte

Excluiu-se a matrícula e tornou-se opcional o nome.

Os itens referentes ao sexo, estado civil, dependentes e remuneração foram suprimidos.

Na primeira linha da questão 3, alterou-se o texto para "trabalha apenas na CAIXA" e substituiu-se a palavra "laboral" por "atividade externa".

Incluiu-se a opção "técnico bancário" na questão 4.

Na questão 5 alterou-se o segundo intervalo para 14 anos.

Segunda Parte

Foram criadas mais alternativas de respostas, compreendendo:

Na primeira questão - Conheço plenamente, conheço parcialmente, conheço muito pouco e desconheço.

Na quinta questão - incluída a opção "ambas as alternativas".

Nas demais questões - Concordo totalmente, concordo parcialmente, não tenho opinião formada, discordo parcialmente e discordo totalmente.

Foi Suprimido na questão 2, o termo "em sua opinião" pois está sobreposto, uma vez que o questionário é pessoal.

Melhorou-se a redação das perguntas 3, 5, 6, 7, 8 e 9 que estavam extensas e confusas.

Com essas alterações, ao invés de perguntas fizeram-se afirmações.

Terceira Parte

Efetou-se uma revisão, considerando que algumas competências estavam repetitivas e extensas, dificultando a avaliação.

Criou-se um espaço maior para descrever a competência a ser sugerida.

Não se limitou a escolha a 5 competências.

Melhorou-se a navegação no questionário na **Intranet**, mudado-se sua cor de fundo.

Com base nas sugestões do pré-teste elaborou-se, então, o questionário definitivo que contemplou, também, questões com alternativas fixas (escala likert), reservando-se espaços para que pudessem ser externadas sugestões sobre o modelo de Gestão de Competências, pois, segundo Markoni e Lakatos (1999, p.103), as questões abertas são “as que permitem ao informante responder livremente usando linguagem própria, e emitindo opiniões.”.

Dessa forma o questionário - (anexo IV) - ficou estruturado em quatro partes, compreendendo:

1ª Parte

Censitária – Buscou-se conhecer a escolaridade do colaborador, sua faixa etária, se ele possuía outra atividade, além da desenvolvida na CAIXA, o cargo ou função que desempenhava e o tempo de atividade na CAIXA.

2ª Parte

O propósito desta etapa era conhecer a opinião do colaborador sobre o modelo de Gestão de Pessoas por Competências – GPC, utilizado pela CAIXA. Foram feitas nove perguntas relacionadas ao modelo GPC que versaram sobre o grau de conhecimento do modelo, clareza das competências, qualificação do gestor em função da existência de pré-requisitos (hierarquização), consolidação do modelo e crescimento profissional.

3ª Parte

A estruturação desta terceira parte foi efetuada elaborando-se, primeiro, uma pergunta com o objetivo de saber se o colaborador preferia avaliar o gestor assinalando se ele possuía ou não determinada competência, ou se preferia assinalar o grau em que o gestor se enquadrava em relação àquela competência.

Na segunda pergunta, listaram-se dezessete competências extraídas da literatura disponível e solicitou-se aos colaboradores que assinalassem quais dessas competências gostariam de avaliar no seu gestor. As competências listadas foram: Administração do tempo, competência gerencial, competência intelectual, comunicação, criatividade, delegação, desenvolvimento de pessoas, flexibilidade, humor, iniciativa, liderança, persistência, planejamento, qualidade e resultados, relacionamento, representação institucional e tomada de decisão.

Reservou-se um espaço no final desta etapa para que o colaborador indicasse alguma competência que quisesse avaliar no seu gestor e não tivesse sido contemplada na questão anterior.

4ª Parte

Elaboraram-se duas questões: Na primeira se buscou conhecer quais das quinze competências utilizadas no atual modelo GPC, o colaborador gostaria de continuar avaliando no seu gestor. Essas competências estão relacionadas ao código de ética, definição e acompanhamento de metas, mobilização de pessoas, estímulo ao autodesenvolvimento da equipe, qualidade de vida da equipe, **feedback**, plano de desenvolvimento individual, reconhecimento e valorização das competências, indicadores de performance, disseminação da missão, objetivos estratégicos e prioridades da CAIXA, construção da missão, objetivos estratégicos e prioridades na área de atuação, preparo de sucessores e orientação de carreira.

Na segunda questão reservou-se um espaço destinado a colher observações e sugestões.

Esse questionário foi disponibilizado aos 428 colaboradores das unidades vinculadas ao Escritório de Negócios de Florianópolis, Santa Catarina, na **Intranet** da CAIXA, no período de 09 de março de 2004 a 16 de abril de 2004, para ser respondido de forma individual e voluntária, não havendo obrigatoriedade de identificação.

4.3 Universo Populacional e Amostral

A população compreendeu o Escritório de Negócios de Florianópolis, Santa Catarina, da Caixa Econômica Federal, onde estão lotados em suas 22 unidades 492 empregados.

Essas unidades estão localizadas nos municípios de Florianópolis, São Jose, Palhoça, Tijucas e Biguaçu.

A tabela 3, a seguir, retrata o quantitativo de empregados vinculados ao EN Florianópolis:

Tabela 3 – Quantidade de empregados vinculados ao EN Florianópolis

UNIDADES VINCULADAS AO EN FLORIANÓPOLIS	QUANTIDADE DE EMPREGADOS
ANITA GARIBALDI	55
ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA	4
BAÍA NORTE	24
BIGUAÇU	19
COQUEIROS	24
CORONEL AMÉRICO	18
CREA	2
EN	18
FIESC	3
HERCÍLIO LUZ	30
JUSTIÇA DO TRABALHO SÃO JOSÉ	2
JUSTIÇA FEDERAL FLORIANÓPOLIS	10
KOBRASOL	37
MAURO RAMOS	22
MIRAMAR	60
NEWTON MACUCO	43
PALHOÇA	25
PRAIA DE FORA	34
PREFEITURA MUNICIPAL SÃO JOSÉ	5
TIJUCAS	16
TRT 12 ^A REGIÃO FLORIANÓPOLIS	7
UNIVERSITÁRIA	34
TOTAL DE EMPREGADOS VINCULADOS AO EN FLORIANÓPOLIS	492

Fonte: CAIXA, 2003. (dados de outubro de 2003)

O universo populacional, inicialmente composto por 492 colaboradores, resultou em 428, considerando que 64 empregados não estavam disponíveis para receber o questionário.

Provavelmente, isso se deve ao fato desses colaboradores estarem afastados do trabalho (férias, licenças, etc.), no período da pesquisa, e o sistema **Outlook** adotado pela CAIXA bloquear automaticamente o acesso, quando desses afastamentos.

Do universo populacional que compreende 428 colaboradores, 343 questionários foram respondidos (80,15% do total), 319 foram devolvidos preenchidos corretamente (74,55% do total), 24 questionários foram desconsiderados, pois apresentaram inconsistências (5,60% do total) e 85 questionários não foram devolvidos (19,85% do total).

Com a devolução dos questionários respondidos, os dados coletados foram tratados e analisados com vistas a consolidar os propósitos delineados nos Objetivos geral e específicos, bem como, confirmar se as Hipóteses básica e secundárias eram verdadeiras ou não.

A análise dos dados foi efetuada da seguinte forma: elaborou-se uma planilha Excel para compilar as respostas às questões quantitativas, transformando o total de cada item assinalado pelo colaborador em percentual. Com essa planilha elaborada, analisou-se cada resposta obtida.

Os dados obtidos, então, foram interpretados com o objetivo de verificar sua compatibilidade com os objetivos do estudo acadêmico.

Elaboraram-se tabelas e planilhas dos principais itens pesquisados, para que esses dados fossem melhor visualizados.

As questões subjetivas foram tratadas manualmente e, da mesma forma, os resultados apresentados foram retratados nesse estudo.

O próximo capítulo será dedicado à apresentação do resultado da pesquisa exploratória.

5 RESULTADO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Neste capítulo são apresentados os principais resultados obtidos com as respostas dos questionários.

Além do censo (primeira parte do questionário), contempla os resultados referentes à pesquisa sobre o modelo GPC utilizado pela CAIXA (segunda parte), novas competências apresentadas aos colaboradores (terceira parte) e competências do atual modelo (quarta parte).

Explicitam-se, também, outros resultados, referentes às questões subjetivas, sugestões apresentadas para aperfeiçoar o Modelo de Gestão de Pessoas – GPC utilizado pela CAIXA, competências híbridas e contribuição desse autor.

5.1 Resultados Censitários

Em relação aos dados censitários, a análise das respostas dos questionários revelou um dado interessante quanto à escolaridade: 273 empregados da CAIXA da regional de Florianópolis, SC que responderam a pesquisa possuem curso superior, especialização, mestrado ou doutorado (85,58%), embora para ingressar na empresa seja exigido somente o ensino médio. Isso demonstra o interesse dos empregados pela educação.

Quanto à faixa etária, verificou-se uma concentração de 297 empregados que estão com 31 anos ou mais (93,12%); Há apenas 21 empregados que possuem idade entre 22 a 30 anos, correspondendo 6,58% do total.

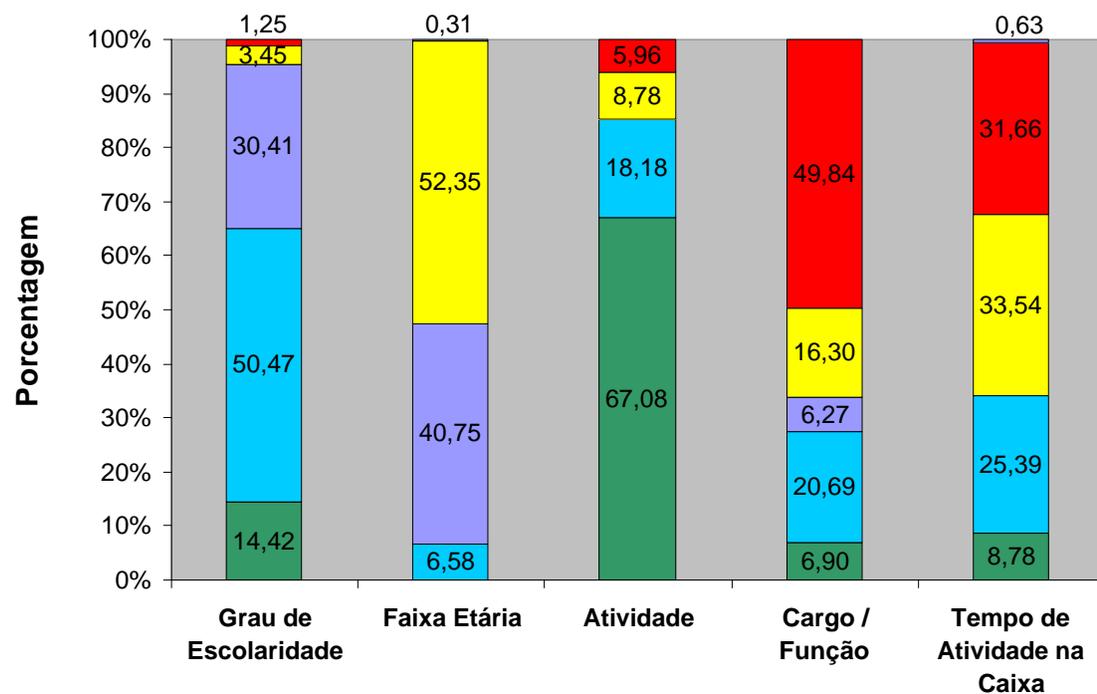
A pesquisa também revelou que 272 empregados (85,26%), desenvolvem suas atividades profissionais na CAIXA. Já, os que possuem outra atividade externa totalizam 14,74% (47 empregados).

Os 159 empregados que possuem função gerencial representam a maioria dos que responderam o questionário (49,84%), seguidos dos 88 que não são gerentes (27,59%), que compreendem os escriturários e os técnicos bancários.

Quanto ao tempo de atividade na CAIXA, 208 empregados possuem 15 anos ou mais e são a maioria (65,20%); 28 empregados (8,78%) trabalham na CAIXA no máximo há 4 anos.

A tabela 4 apresentada a seguir, retrata os dados obtidos com a devolução dos questionários e refere-se às questões censitárias:

Tabela 4 – Censitária (1ª parte do questionário).



Fonte: Dados Primários/2004

Grau de Escolaridade		Qtd	%
	Ensino Médio	46	14,42
	Ensino Superior	161	50,47
	Especialização	97	30,41
	Mestrado	11	3,45
	Doutorado	4	1,25

Faixa Etária		Qtd	%
	De 22 a 30 anos	21	6,58
	De 31 a 40 anos	130	40,75
	Mais de 41 anos	167	52,35
	Não informado	1	0,31

Atividade		Qtd	%
	Trabalha somente na CAIXA	214	67,08
	Trabalha na Caixa e estuda	58	18,18
	Trabalha na Caixa e tem outra atividade externa	28	8,78
	Trabalha na Caixa, tem outra atividade externa e estuda	19	5,96

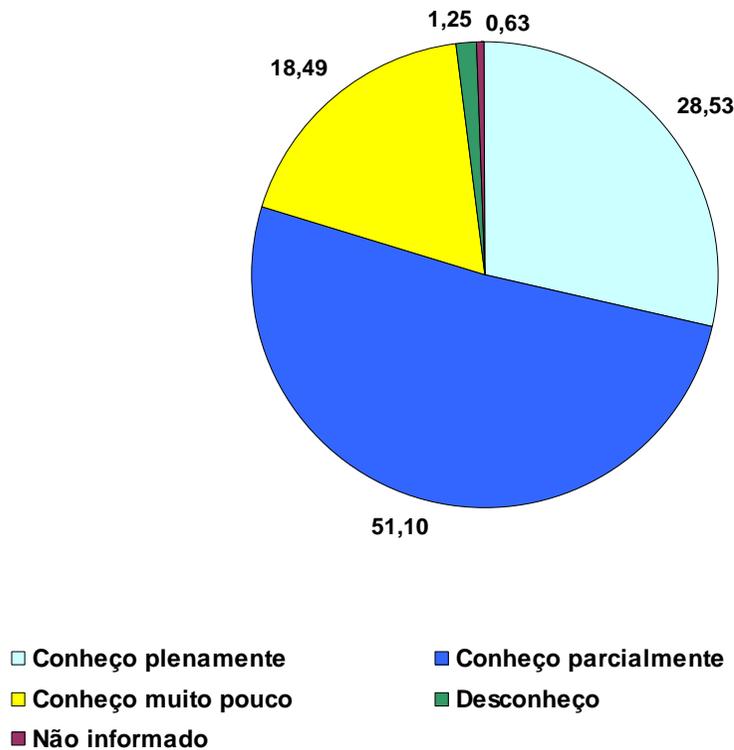
Cargo / Função		Qtd	%
	Técnico Bancário	22	6,90
	Escriturário	66	20,69
	Função de Assessoramento	20	6,27
	Função Técnica	52	16,30
	Função Gerencial	159	49,84

Tempo de Atividade na Caixa		Qtd	%
	Até 4 anos	28	8,78
	De 4 a 14 anos	81	25,39
	De 15 a 20 anos	107	33,54
	Acima de 20 anos	101	31,66
	Não informado	2	0,63

5.2 Resultados referentes ao Modelo GPC

Os gráficos que se apresentam a seguir se referem às respostas da segunda parte do questionário:

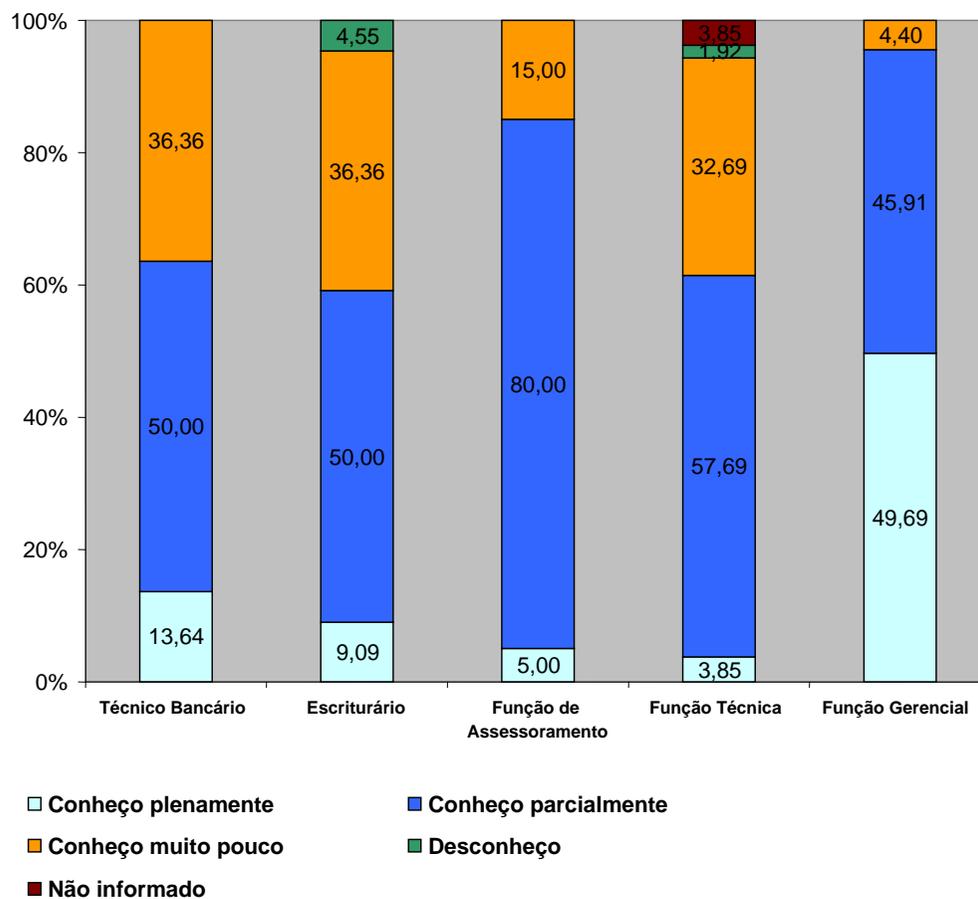
Gráfico 2 - Grau de conhecimento do modelo GPC



Fonte: Dados Primários/2004

Buscou-se conhecer qual o grau de conhecimento do colaborador da CAIXA sobre o modelo de Gestão de Pessoas por Competências – GPC. Verificou-se que 163 empregados (51,10%), conhecem parcialmente o modelo GPC utilizado pela CAIXA, seguidos de 91 empregados que conhecem plenamente (28,53%) e de 59 que conhecem muito pouco (18,49%). Os 4 empregados que desconhecem totalizam 1,25% e os 2 que não informaram, 0,63%.

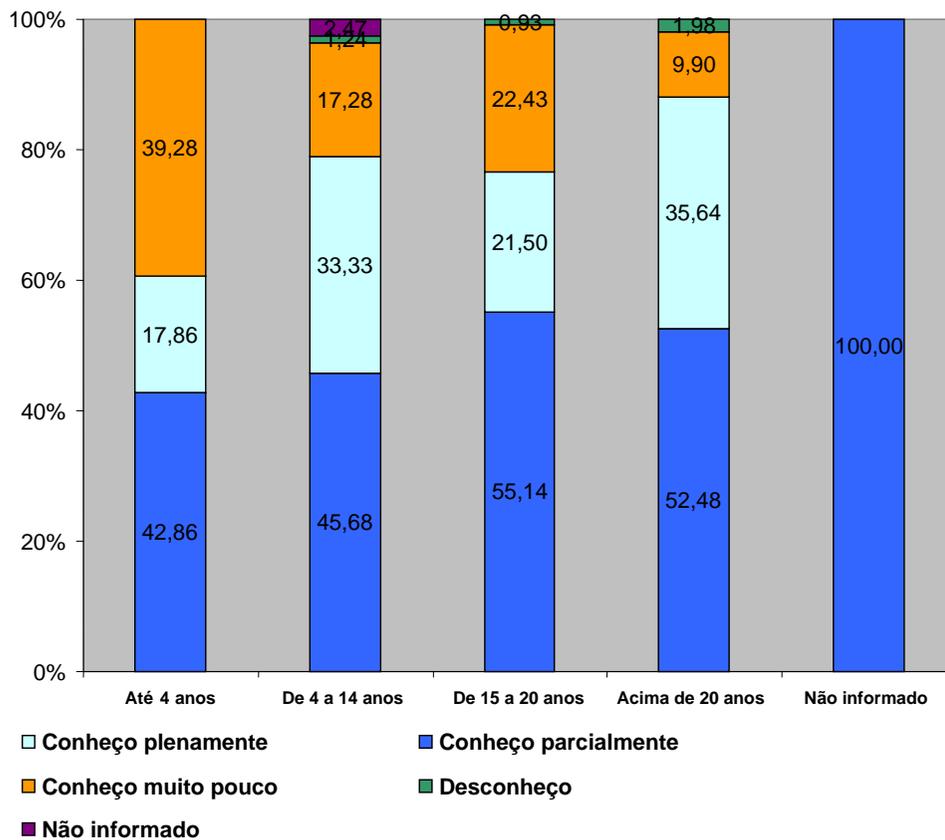
Gráfico 3 - Grau de conhecimento do modelo GPC, segundo o cargo/função



Fonte: Dados Primários / 2004

Observando-se os cargos/funções, constatou-se que 159 empregados que possuem função gerencial (49,69%) conhecem plenamente o GPC. Dos que possuem função de assessoramento, 16 conhecem parcialmente (80%).

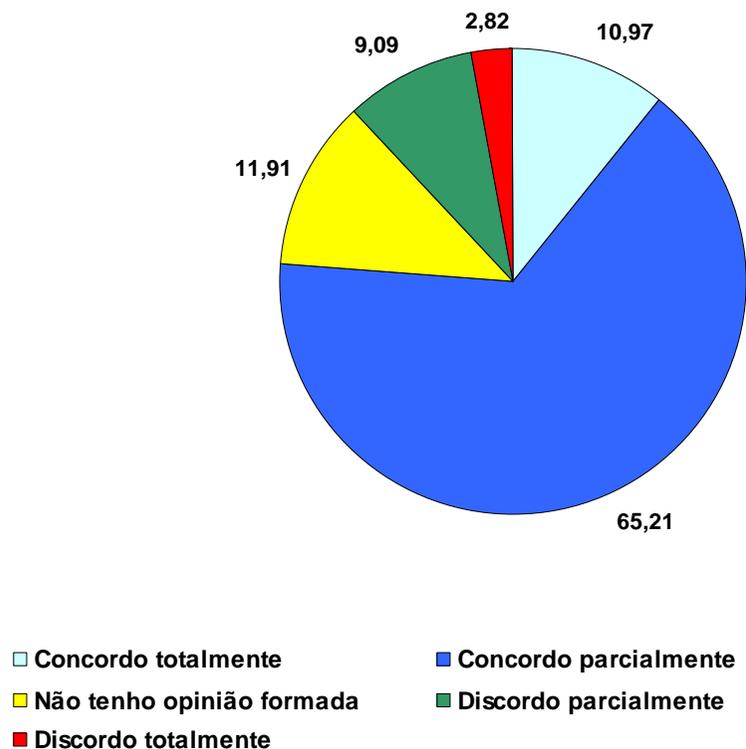
Gráfico 4 - Grau de conhecimento do modelo GPC, segundo o tempo de atividade na CAIXA.



Fonte: Dados Primários/2004

59 empregados que estão em atividade na CAIXA entre 15 a 20 anos - representam a maioria dos que responderam que conhecem plenamente o GPC (55,14%) e 12 empregados que estão na CAIXA há menos tempo - até 4 anos - (42,86%), também conhecem plenamente o modelo GPC e representam a minoria.

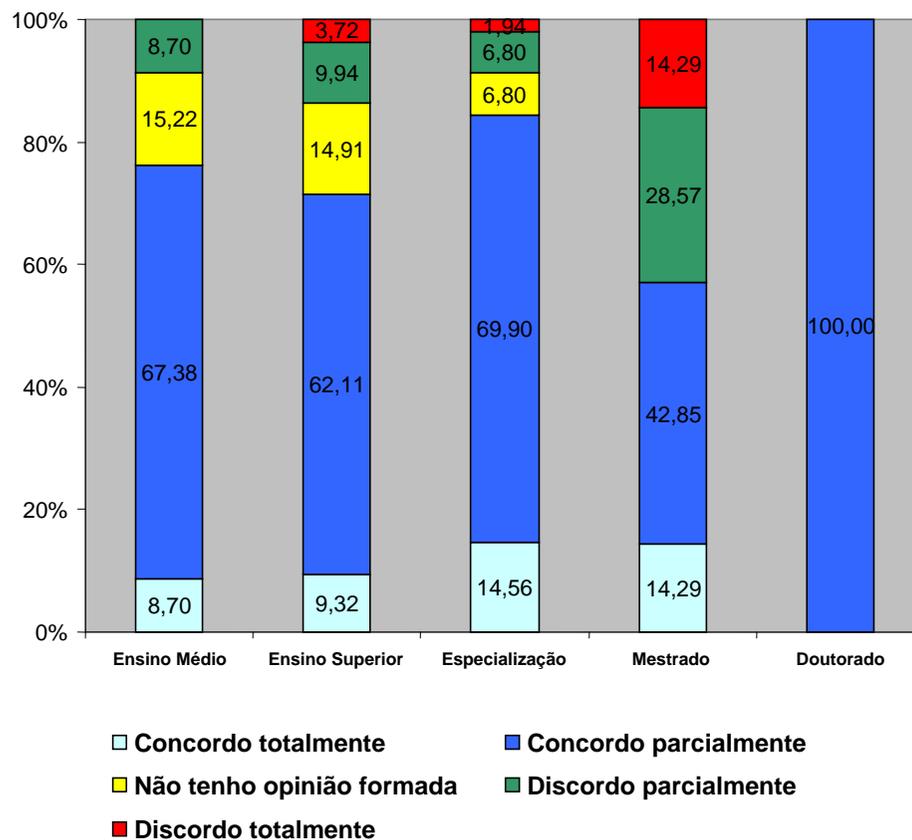
Gráfico 5 - Clareza das atuais competências



Fonte: Dados Primários/2004

Questionados se as atuais competências definidas pela CAIXA são claras, 243 colaboradores responderam afirmativamente (76,18%). 38 empregados responderam que elas não são claras (11,91%) e 38 que não têm opinião formada (11,91%).

Gráfico 6 - Clareza das atuais competências, segundo o grau de escolaridade

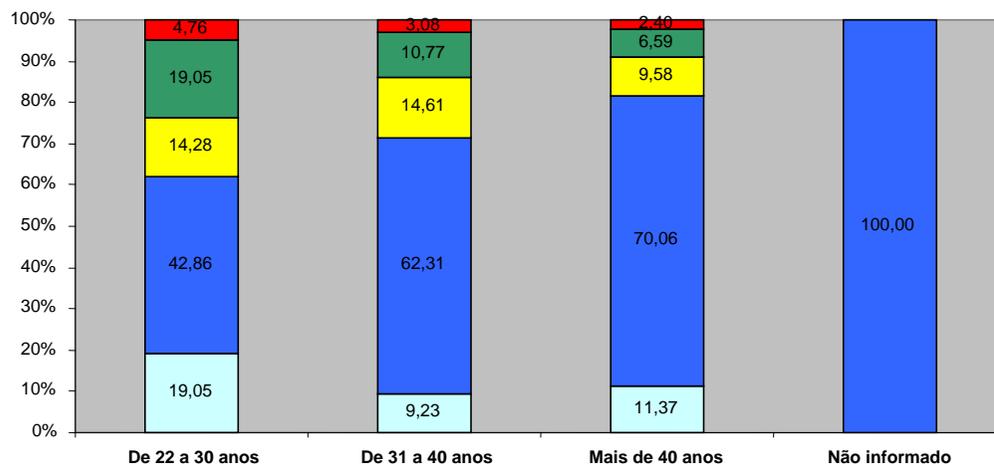


Fonte: Dados Primários / 2004

Constatou-se que os quatro empregados que possuem doutorado (100%) concordam que as competências definidas pela CAIXA são claras; 82 especialistas (84,46%), 35 empregados que possuem o ensino médio (76,08%), 115 graduados (71,43%) e 6 mestres (57,14%), também têm a mesma opinião.

Não há discordância significativa sobre a clareza das atuais competências.

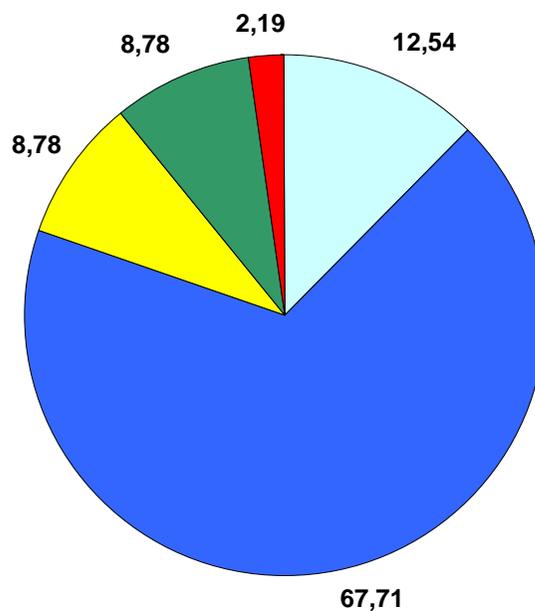
Gráfico 7- Clareza das atuais competências, segundo a faixa etária



- Concordo totalmente
- Não tenho opinião formada
- Discordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente

Fonte: Dados Primários / 2004

O gráfico revela que 136 empregados que possuem mais de 40 anos (81,43%), concordam que as atuais competências definidas pela CAIXA são claras. Compartilham dessa opinião 93 empregados que têm entre 31 a 40 anos (71,54%) e 13 empregados que têm entre 22 e 30 anos (61,91%).

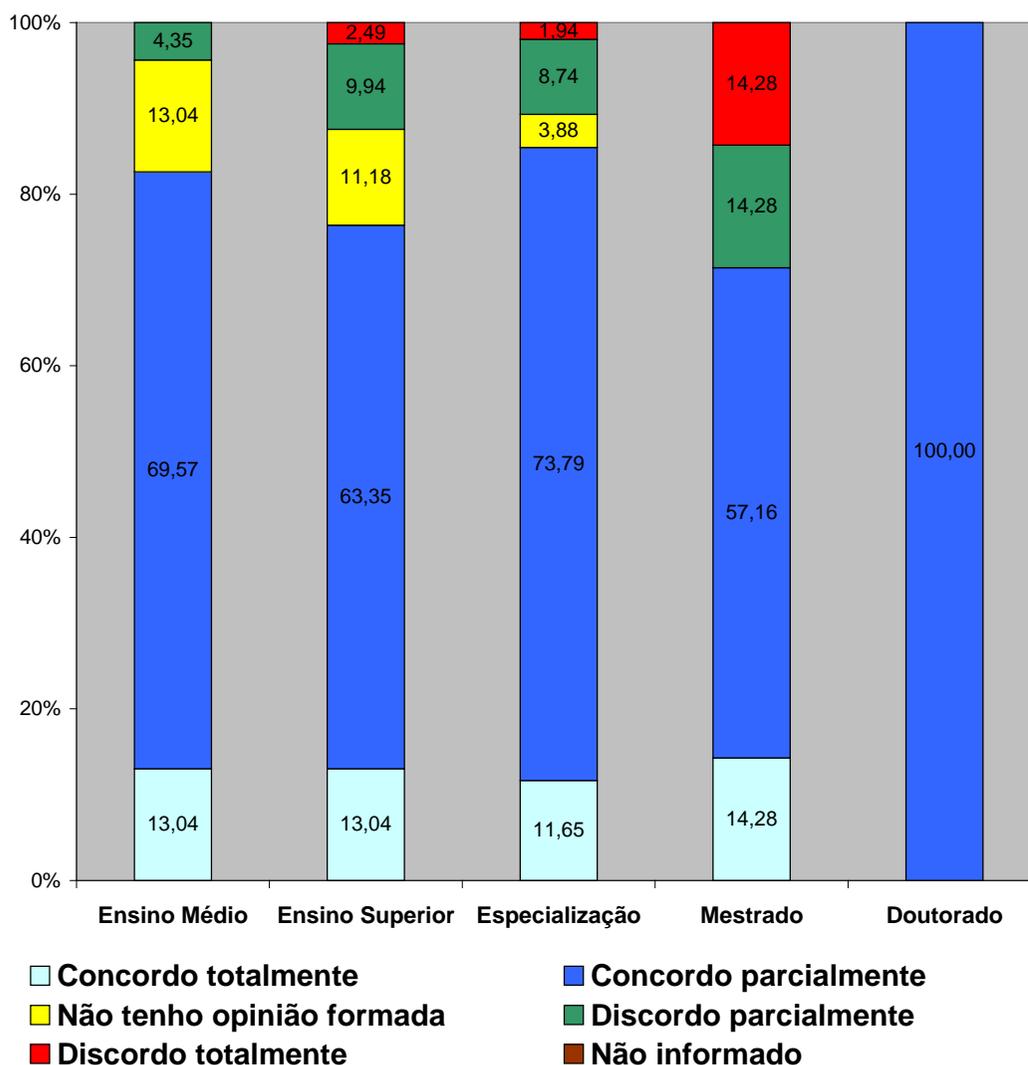
Gráfico 8 - Identificação das competências

- | | |
|---|--|
| ■ Concordo totalmente | ■ Concordo parcialmente |
| ■ Não tenho opinião formada | ■ Discordo parcialmente |
| ■ Discordo totalmente | |

Fonte: Dados Primários /2004

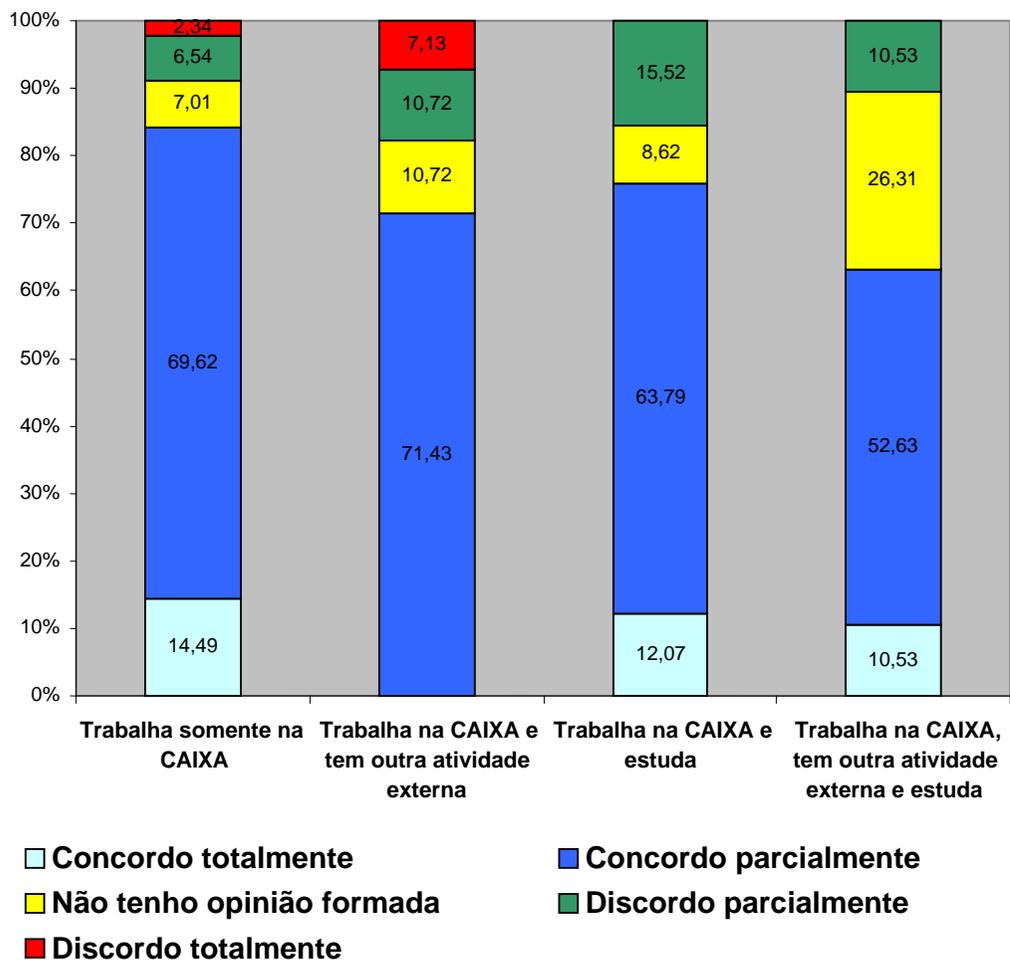
Perguntado se o colaborador identifica as competências definidas pela CAIXA ao avaliar o gestor, verificou-se que 256 colaboradores (80,25%) responderam afirmativamente, enquanto que 35 (10,97%) disseram que não identificam essas competências e 28 (8,78%) não têm opinião formada.

Gráfico 9 - Identificação das competências, segundo o grau de escolaridade



Fonte: Dados Primários / 2004

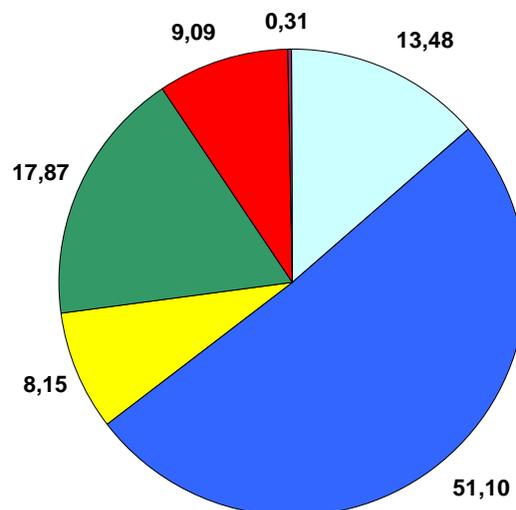
A pesquisa revelou que os 4 empregados que possuem doutorado (100%), identificam as atuais competências definidas pela CAIXA ao avaliarem seus gestores. 83 especialistas têm a mesma opinião e totalizam 85,44%, seguidos dos 38 empregados que possuem o ensino médio (82,61%), de 123 que são graduados (76,39%) e de 8 que são mestres (71,44%).

Gráfico 10 - Identificação das competências, segundo a atividade.

Fonte: Dados Primários / 2004

180 empregados que trabalham somente na CAIXA identificam as competências definidas quando avaliam os gestores (84,11%). 44 empregados que trabalham na CAIXA e estudam (75,86%), 20 que trabalham na CAIXA e têm outra atividade externa (71,43%), e 12 que trabalham na CAIXA, têm outra atividade externa e estudam (63,16%), também identificam essas competências.

Gráfico 11 - Burocracia do processo de avaliação do GPC

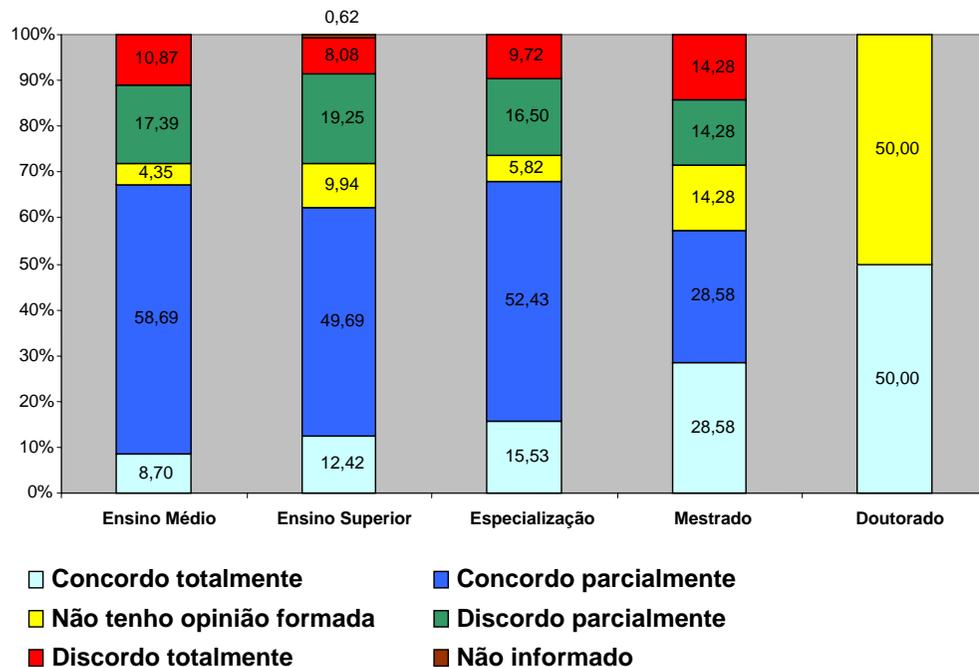


Fonte: Dados Primários / 2004

O gráfico retrata a opinião dos colaboradores da CAIXA a respeito do processo de avaliação dos gestores. O objetivo era saber se o processo podia ser considerado burocrático.

Na opinião de 206 empregados que responderam a pesquisa (64,58%), o processo de avaliação dos gestores é burocrático. Discordam dessa opinião 86 empregados (26,96%); 26 empregados não têm opinião formada (8,15%) e 1 empregado não opinou (0,31%).

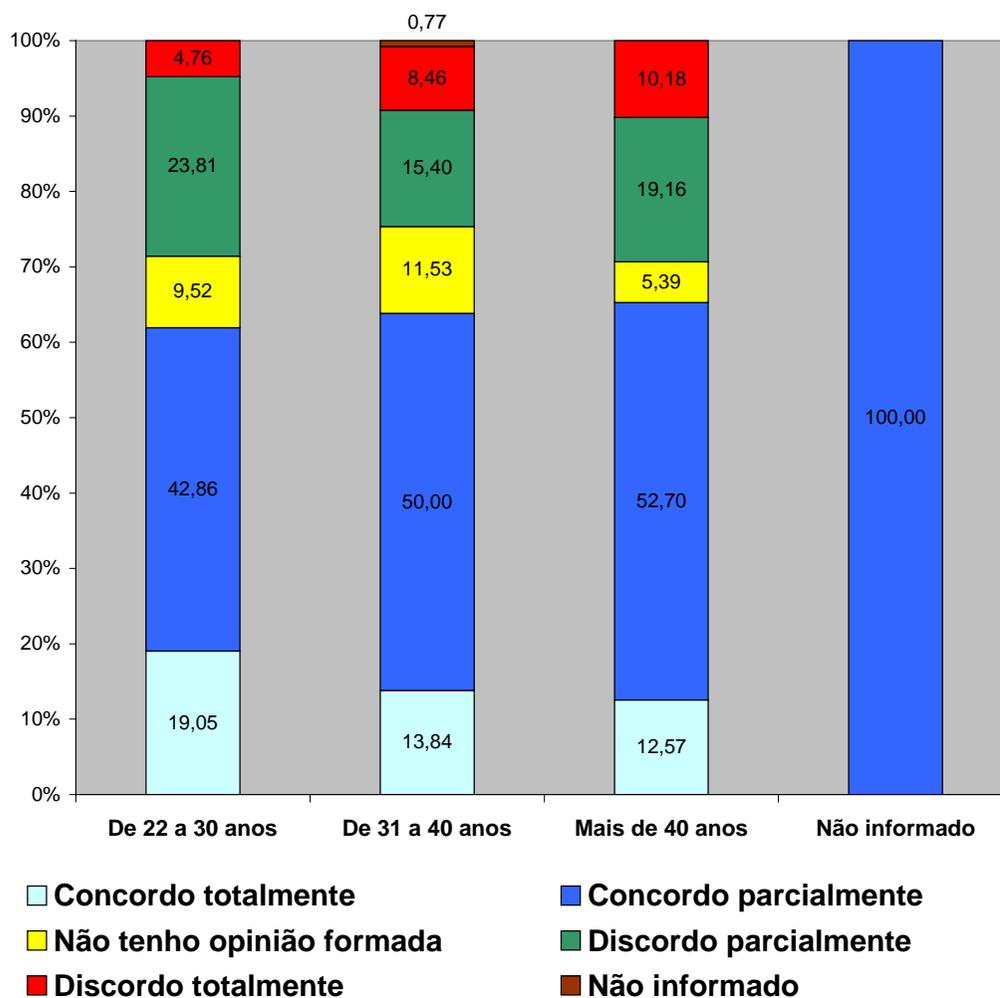
Gráfico 12 - Burocracia do processo de avaliação, segundo o grau de escolaridade.



Fonte: Dados Primários / 2004

O maior percentual de empregados que concorda que o processo de avaliação dos gestores é burocrático (67,96%) é dos especialistas – 66 colaboradores; 31 empregados que possuem nível médio (67,39%), 100 que têm nível superior (62,11%) e 6 que têm mestrado (57,16%), têm a mesma opinião. Já o menor índice está com os doutores (50%) – 2 empregados.

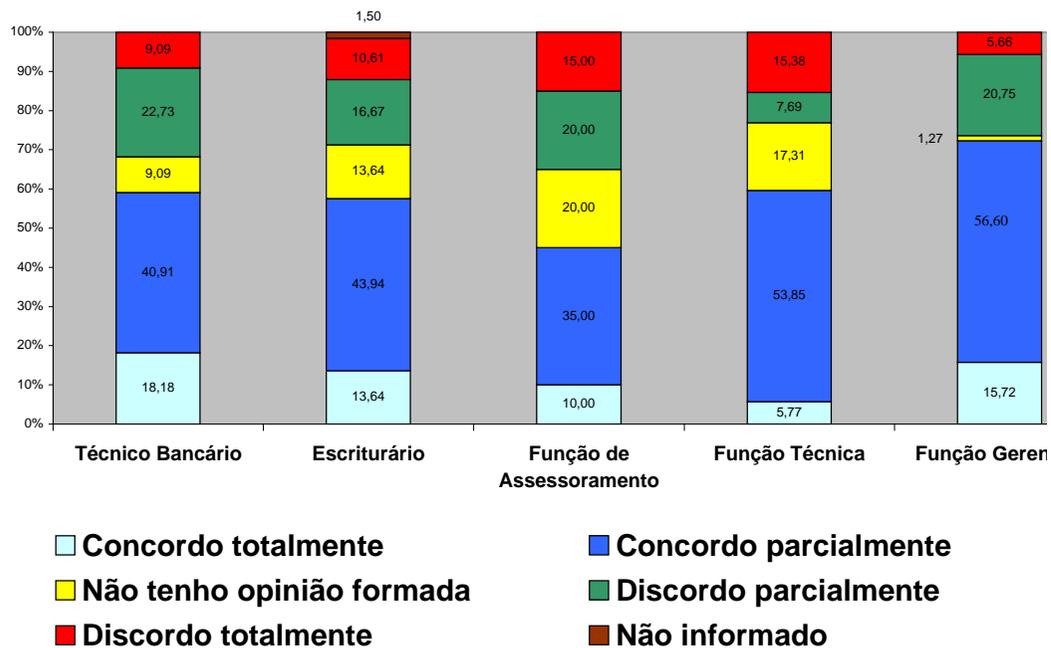
Gráfico 13 - Burocracia do processo de avaliação do GPC, segundo a faixa etária.



Fonte: Dados Primários / 2004

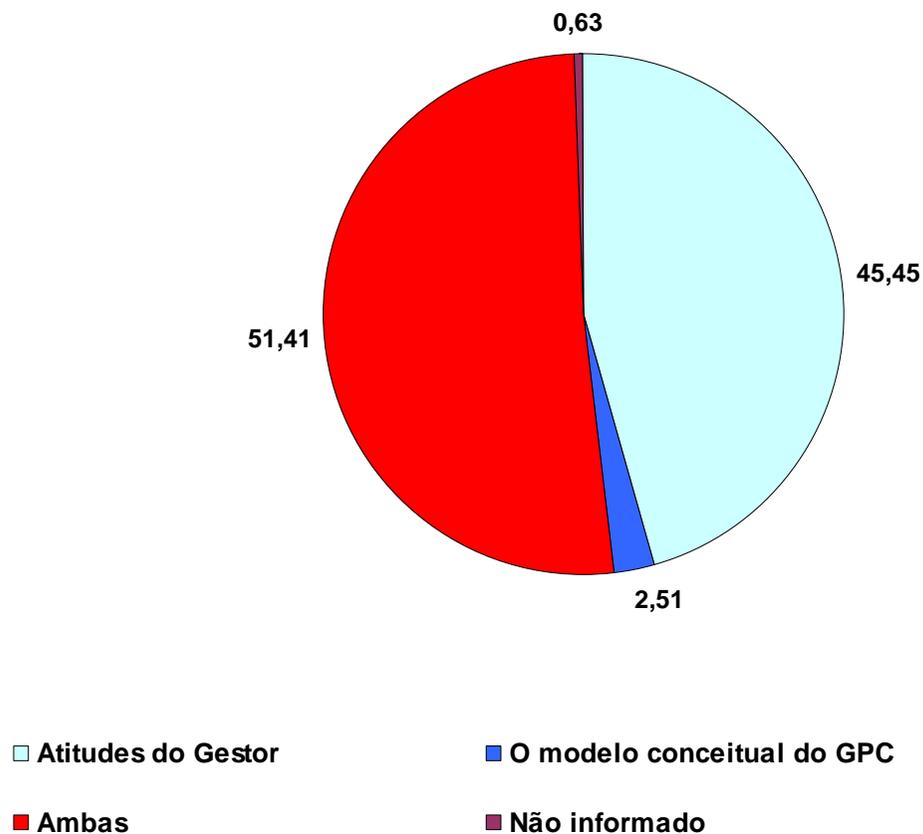
O gráfico demonstra que a maior concordância quanto à burocracia do processo de avaliação está com 109 empregados que possuem mais de 40 anos (65,27%). Os que têm entre 31 e 40 anos e concordam que o processo é burocrático somam 63,84% - 83 empregados e 61,91% que possuem idade entre 22 e 30 anos – 13 empregados, têm a mesma opinião.

Gráfico 14 - Burocracia do processo de avaliação do GPC, segundo o cargo/função.



Fonte: Dados Primários / 2004

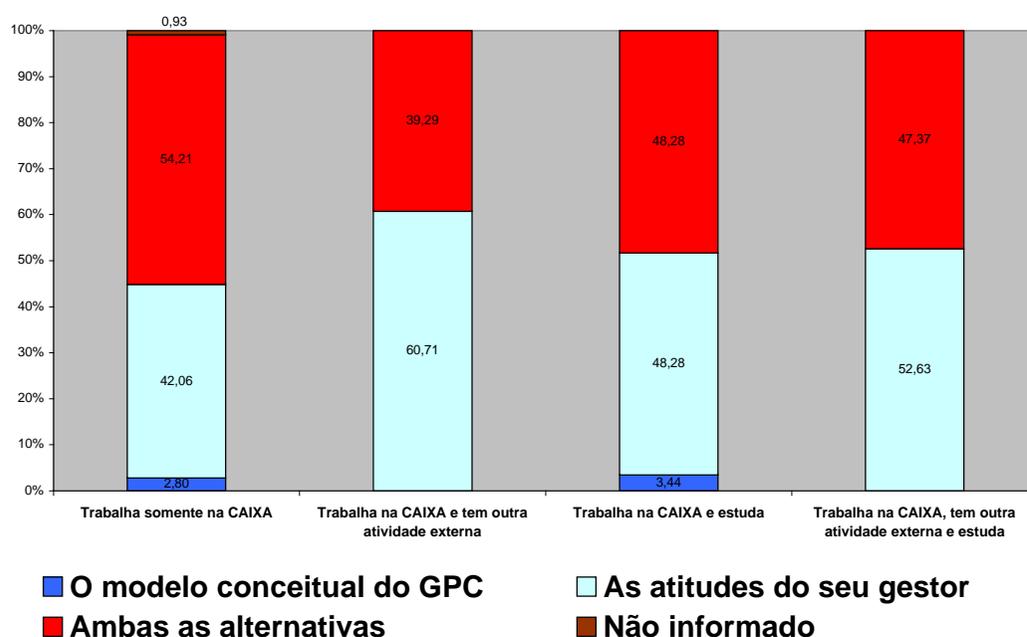
115 empregados ocupantes de função gerencial são a maioria dos que concordam que o processo de avaliação do GPC é burocrático (72,32%). 31 empregados que possuem função técnica também concordam com essa afirmação (59,62%), seguidos de 13 técnicos bancários (59,09%), de 38 escriturários (57,58%) e de 9 que assessoram (45,0%).

Gráfico 15 - Avaliação do Gestor

Fonte: Dados Primários / 2004

Perguntou-se aos colaboradores o que mais eles levavam em consideração quando avaliavam os gestores.

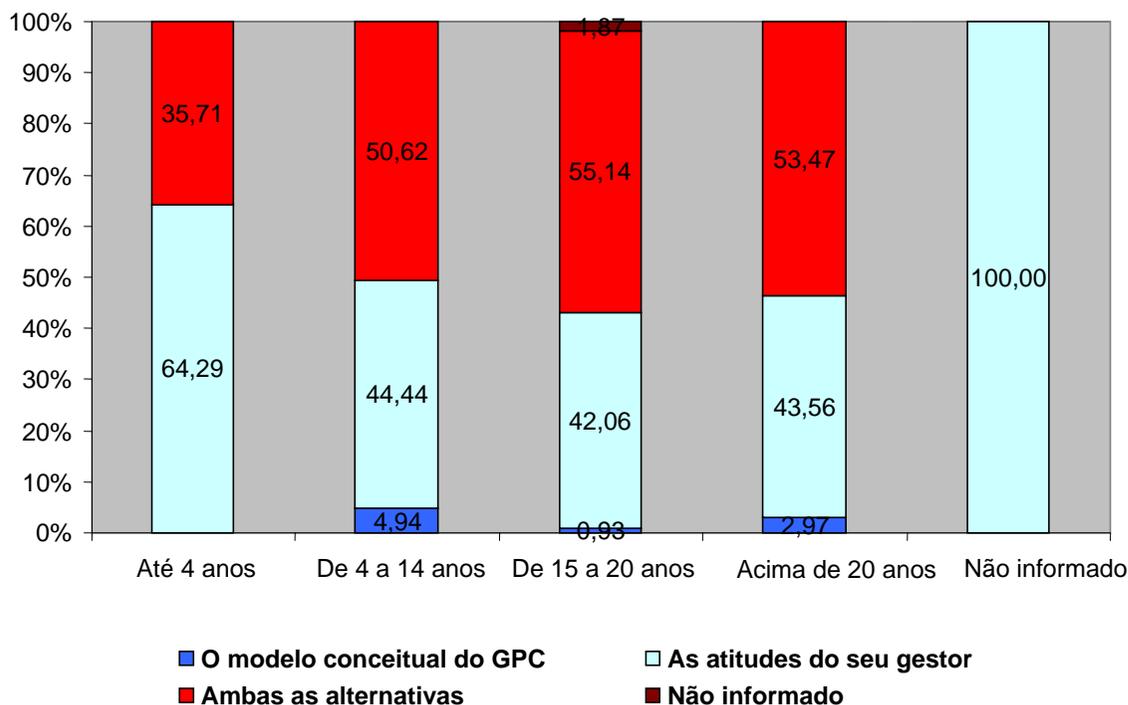
Percebe-se, pelo gráfico, que 164 empregados ao avaliarem o gestor levam mais em consideração as atitudes do gestor e o modelo conceitual do GPC (51,41%). 145 colaboradores opinaram que levam mais em consideração as atitudes do gestor (45,45%), 8 empregados o modelo conceitual do GPC (2,51%) e 2 colaboradores não informaram (0,63%).

Gráfico 16 - Avaliação do gestor, segundo a atividade.

Fonte: Dados Primários / 2004

Percebe-se, pelo gráfico, que as atitudes do gestor são mais levadas em consideração por 17 empregados que trabalham na CAIXA e têm outra atividade externa (60,71%) e os demais, (11 empregados), levam em consideração, além das atitudes do gestor, o modelo conceitual do GPC (39,29%).

10 empregados que trabalham na CAIXA têm, outra atividade externa e estudam, levam mais em consideração as atitudes do gestor (52,63%). As atitudes e o modelo conceitual representam a preferência de 09 desses empregados (47,37%). As atitudes do gestor têm a preferência de 28 empregados que trabalham na CAIXA e estudam (48,28%); igual percentual desses empregados leva mais em consideração, além das atitudes, o modelo conceitual do GPC – 28 empregados. Quanto aos que trabalham somente na CAIXA, o maior percentual de empregados (54,21%), ao avaliar seus gestores leva mais em consideração, além de suas atitudes, o modelo conceitual do GPC – 116 empregados e os que levam em consideração apenas as atitudes representam 42,06% - 90 empregados.

Gráfico 17 - Avaliação do gestor, segundo o tempo de CAIXA.

Fonte: Dados Primários / 2004

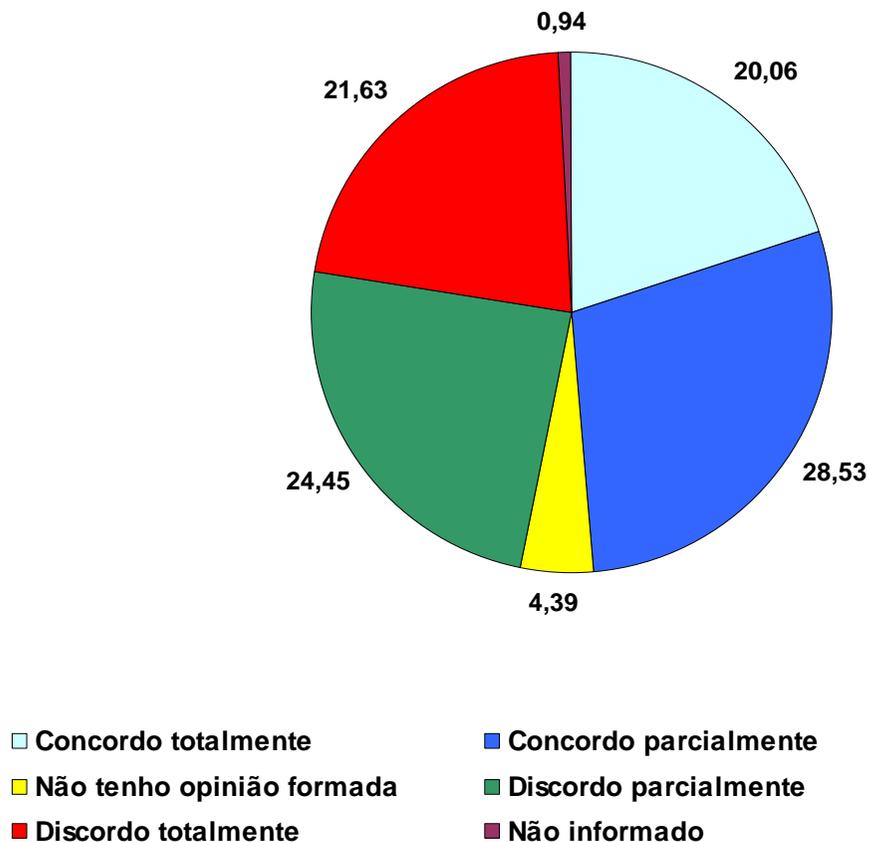
Dos empregados que estão na CAIXA há menos tempo (até 4 anos), 18 levam mais em consideração as atitudes do gestor (64,29%) e 10 levam mais em consideração o modelo conceitual do GPC, além das atitudes do gestor (35,71%).

Dos empregados que estão na CAIXA entre 04 a 14 anos, 41 levam mais em consideração as atitudes do gestor e o modelo conceitual do GPC (50,62%), enquanto que 44,44% preferem as atitudes do gestor – 36 empregados.

Em relação aos empregados que trabalham na CAIXA entre 15 a 20 anos, 55,14% levam mais em consideração as atitudes do gestor e o modelo conceitual do GPC (59 empregados) e 42,06% as atitudes do gestor – 45 empregados.

Dos empregados que estão na CAIXA há mais de 20 anos, 44 empregados (43,56%) preferem avaliar o gestor levando em consideração as atitudes do gestor, 54 empregados (53,47%) o modelo conceitual e as atitudes do gestor e 3 empregados (2,97%) o modelo conceitual do GPC.

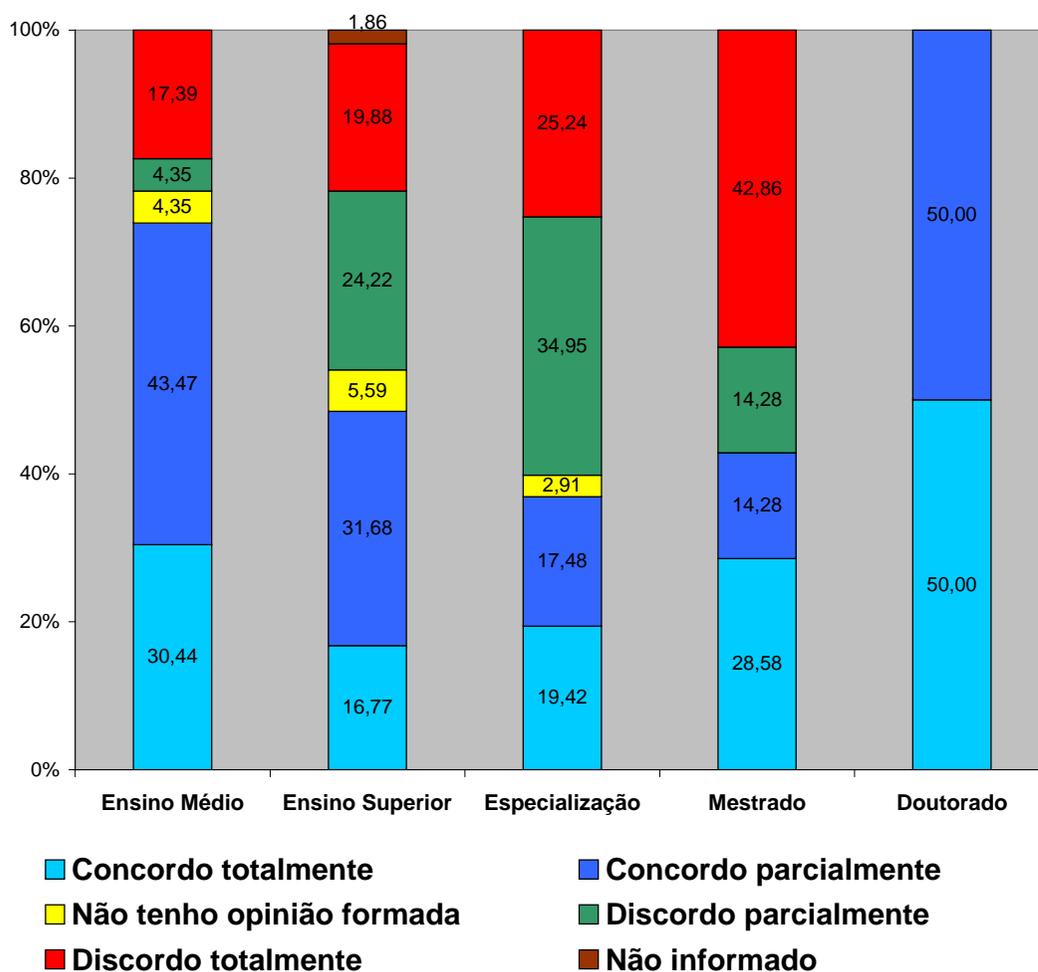
Gráfico 18 - Pré-requisito para ter competência



Fonte: Dados Primários / 2004

Perguntado ao colaborador se para que o gestor tenha determinada competência ele necessita ter outra antes, obteve-se as seguintes respostas:

155 empregados consideram que, para que o gestor tenha determinada competência, antes ele necessita ter outra competência (48,59%); já, os que discordam dessa opinião representam 46,08% - 147 empregados; 4,39% não têm opinião formada (14 empregados) e 0,94% não opinaram (3 empregados).

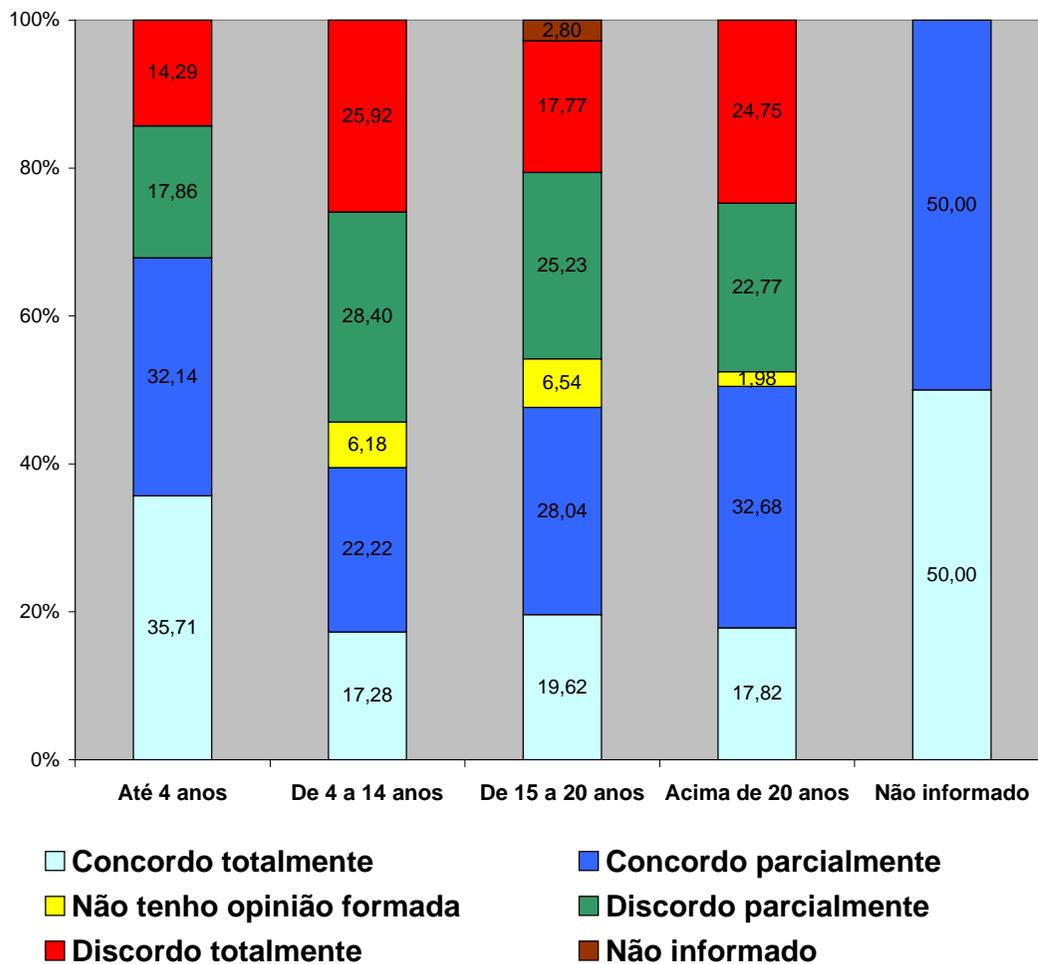
Gráfico 19 - Pré-requisito, segundo o grau de escolaridade.

Fonte: Dados Primários / 2004

Quatro empregados que têm doutorado (100%), 34 que têm ensino médio (73,91%) e 78 que têm ensino superior (48,45%), concordam que, para que o gestor tenha determinada competência, necessita, antes, ter outra competência.

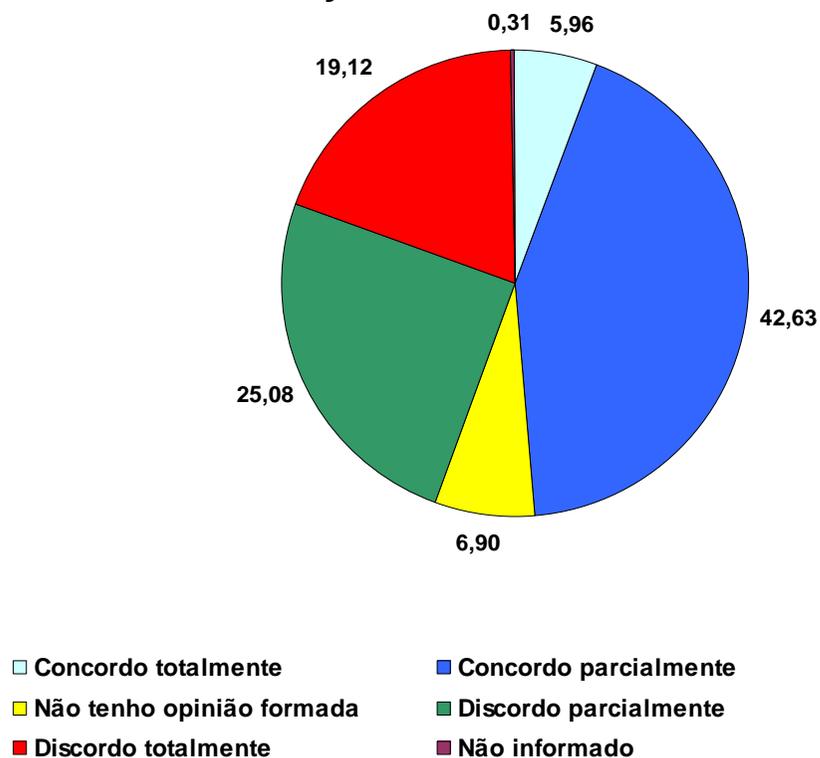
58 empregados que têm especialização (60,19%) e 6 que têm mestrado (57,14%), discordam.

Gráfico 20 – Pré-requisito, segundo o tempo de CAIXA.



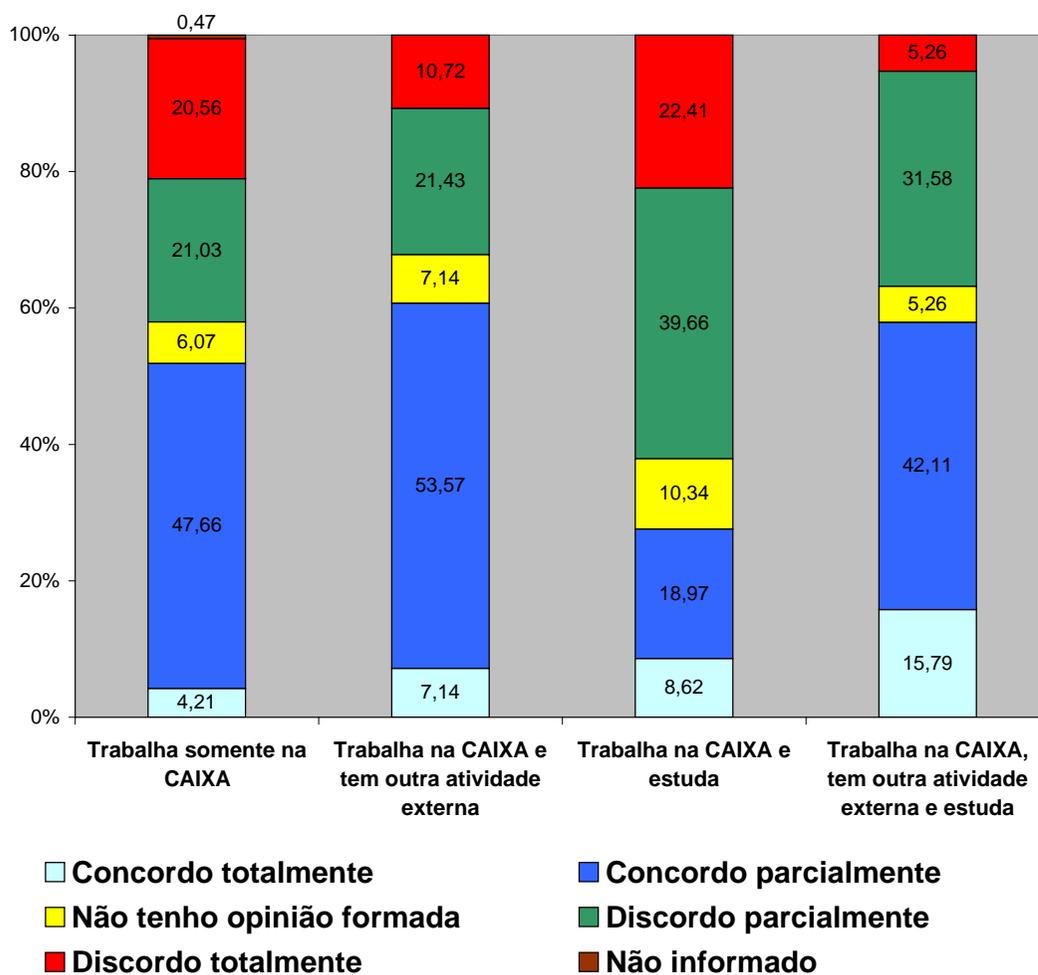
Fonte: Dados Primários / 2004

O gráfico demonstra que 19 empregados que estão na CAIXA há menos tempo (até 4 anos), são os que mais concordam que, para que o gestor tenha determinada competência, necessita, antes, ter outra (67,85%); já, 44 empregados que estão na CAIXA entre 4 a 14 anos (54,32%), são os que mais discordam dessa opinião.

Gráfico 21 – Qualificação

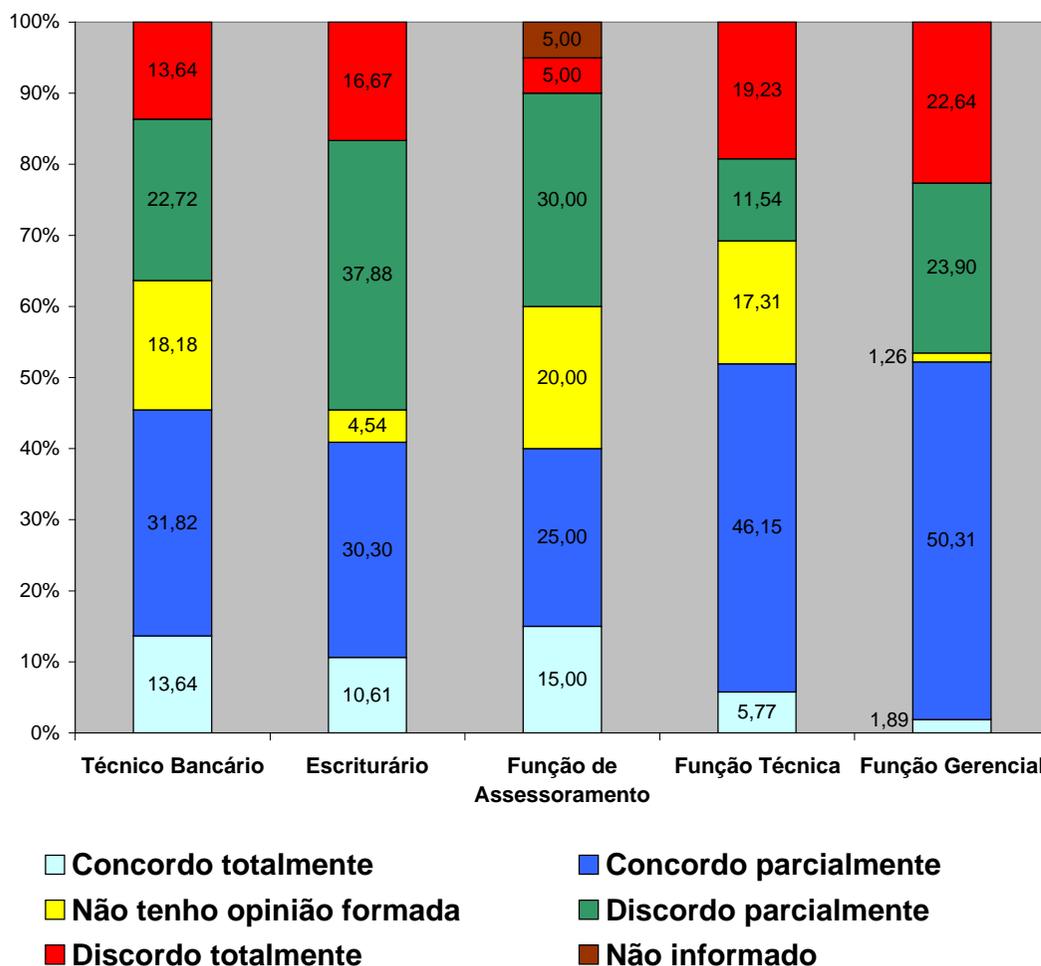
Fonte: Dados Primários / 2004

Em relação a afirmação de que o modelo GPC utilizado pela CAIXA, que considera a necessidade de pré-requisitos entre as competências (hierarquização), qualifica os gestores, 115 empregados responderam positivamente (48,59%). Os que discordam totalizam 141 empregados (44,20%) e 6,90% não têm opinião formada (22 empregados). 1 empregado não informou (0,31%).

Gráfico 22 - Qualificação, segundo a atividade.

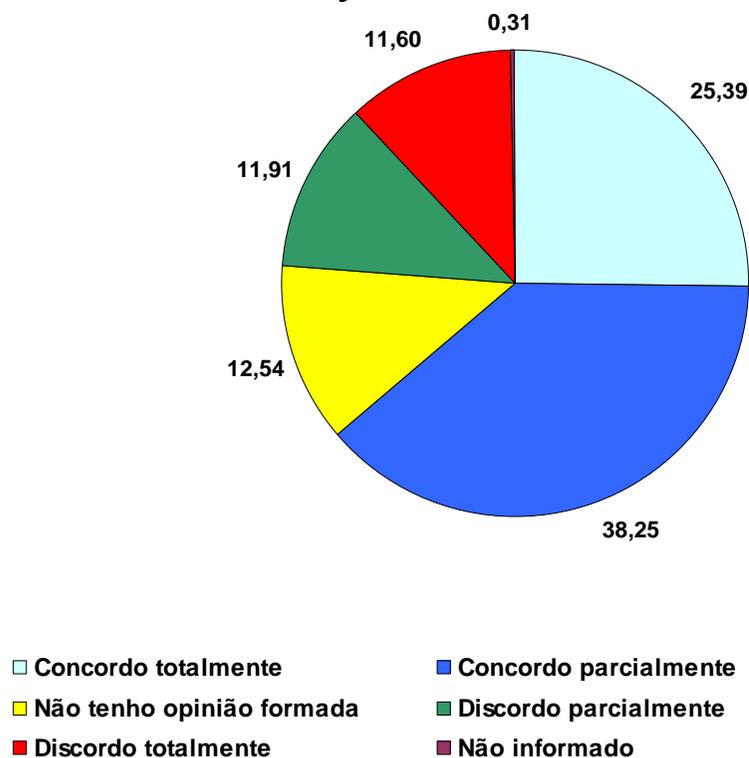
Fonte: Dados Primários / 2004

Os que mais concordam que o modelo GPC utilizado pela CAIXA qualifica os gestores são 17 empregados que trabalham na CAIXA e têm outra atividade externa (60,71%). 36 empregados que trabalham na CAIXA e estudam são os que mais discordam dessa opinião (62,07%).

Gráfico 23 - Qualificação, segundo o cargo/função.

Fonte: Dados Primários / 2004

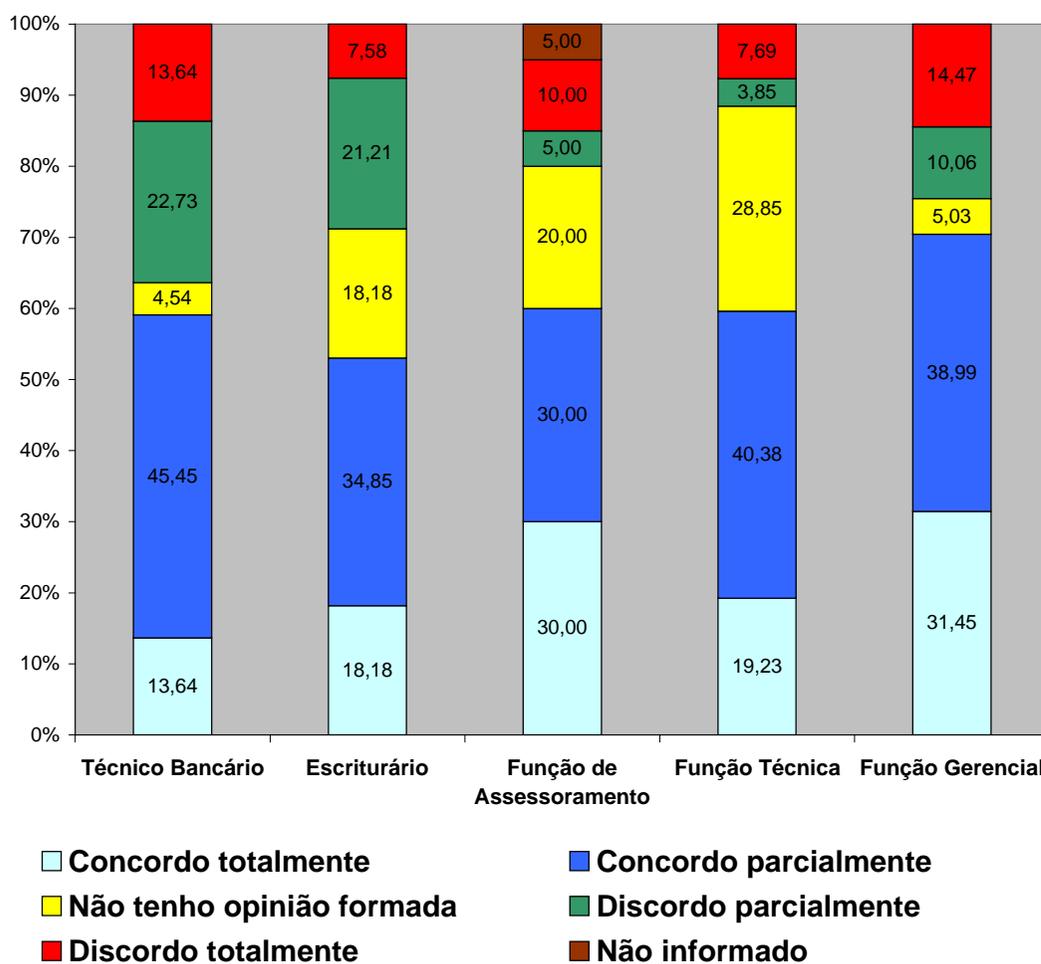
83 empregados detentores de função gerencial (52,20%), consideram que o modelo adotado pela CAIXA qualifica os gestores e 36 escriturários discordam dessa afirmação (54,55%).

Gráfico 24 - Consolidação do GPC

Fonte: Dados Primários / 2004

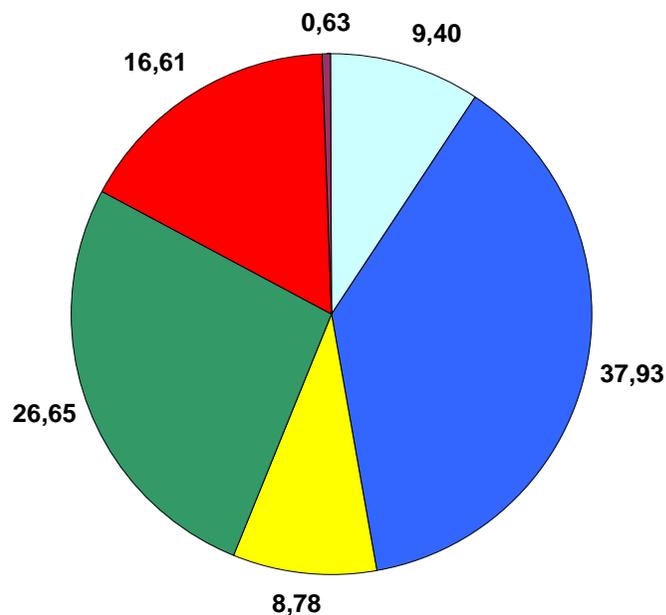
O gráfico retrata a opinião dos colaboradores em relação à afirmação: A avaliação do gestor repercuti no resultado da unidade na dimensão Gestão de Pessoas (AVGESTÃO). Esse critério fortalece a consolidação do GPC.

Na opinião de 203 empregados fortalece (63,64%); discordam dessa opinião 75 empregados (23,51%) e os que não têm opinião formada representam 12,54% dos empregados – 40 empregados. 1 empregado não informou (0,31%).

Gráfico 25 - Consolidação do GPC, segundo o cargo/função.

Fonte: Dados Primários / 2004

112 ocupantes de função gerencial (70,44%), acreditam que o fato da avaliação do gestor repercutir no resultado da unidade fortalece a consolidação do GPC, constituindo-se no maior percentual da pesquisa; o menor percentual (53,03%) são os escriturários – representados por 35 empregados.

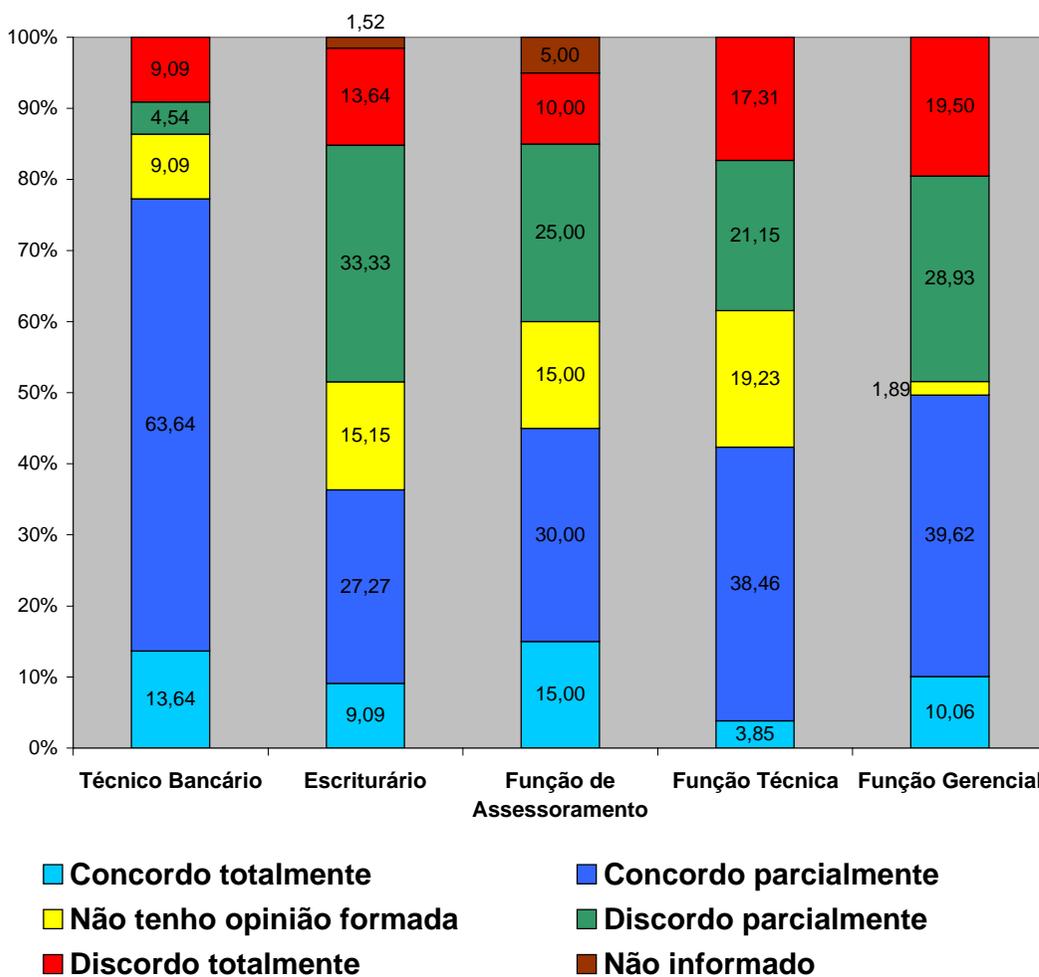
Gráfico 26 - Crescimento profissional

- | | |
|---|--|
| ■ Concordo totalmente | ■ Concordo parcialmente |
| ■ Não tenho opinião formada | ■ Discordo parcialmente |
| ■ Discordo totalmente | ■ Não informado |

Fonte: Dados Primários / 2004

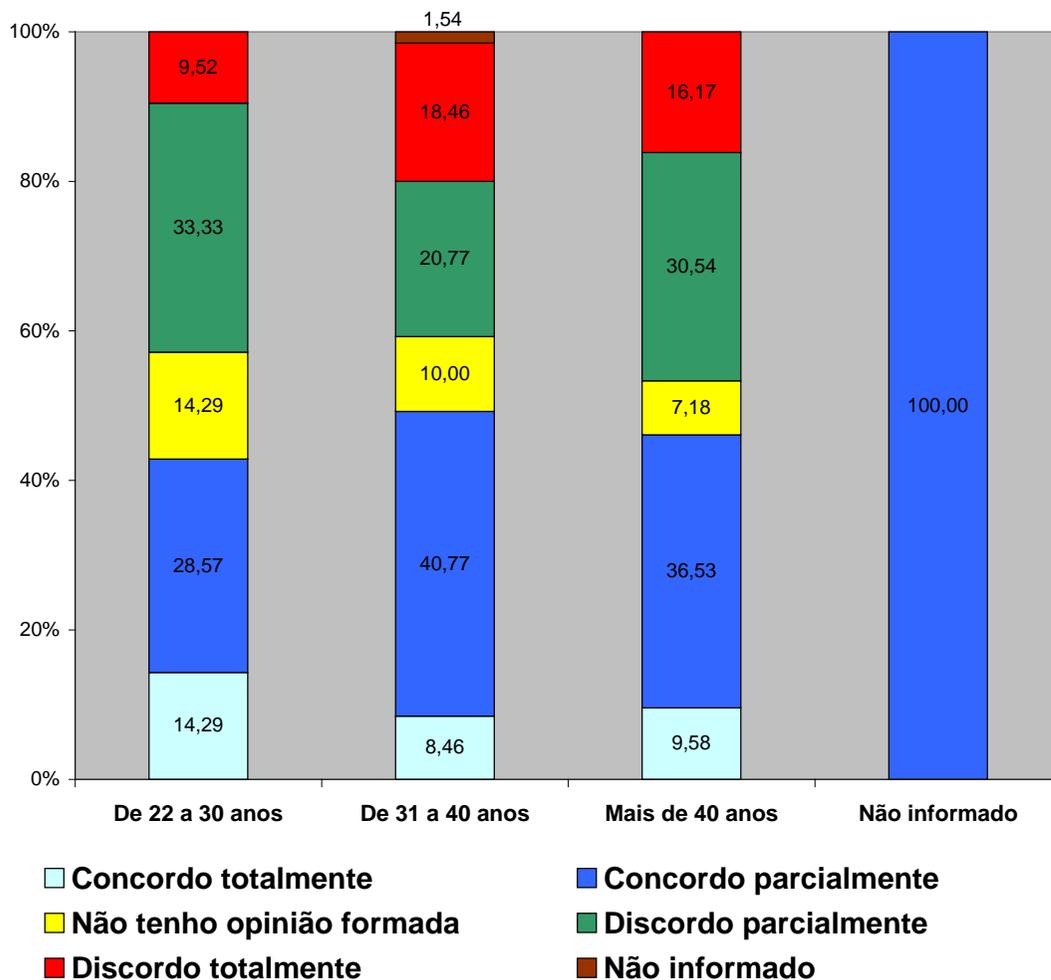
Afirmou-se que o modelo atual do GPC estimula o crescimento profissional dos gestores.

As respostas dos colaboradores, explicitadas no gráfico, indicam que 47,33% dos empregados acreditam que o modelo atual do GPC estimula o crescimento profissional dos gestores – 151 empregados. Discordam dessa opinião, 43,26%, 138 empregados, enquanto 8,78% não têm opinião formada (28 empregados) e 02 não informaram (0,63%).

Gráfico 27 - Crescimento profissional, segundo o cargo/função.

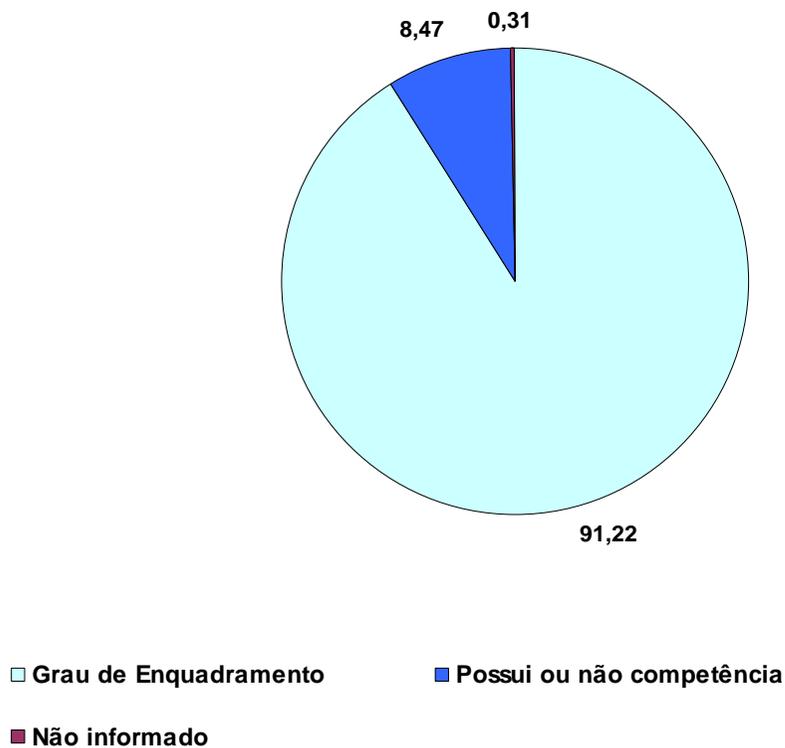
Fonte: Dados Primários / 2004

A afirmação de que o modelo atual do GPC estimula o crescimento profissional dos gestores é mais compartilhada por 17 técnicos bancários (77,28%); o maior percentual dos que não concordam com essa opinião está com 77 colaboradores que têm função gerencial (48,43%).

Gráfico 28 - Crescimento profissional, segundo a faixa etária.

Fonte: Dados Primários / 2004

Dos empregados que têm entre 31 a 40 anos, 64 afirmaram que o modelo atual do GPC estimula o crescimento profissional dos gestores (49,23%); dos que têm mais de 40 anos, 77 não têm a mesma opinião (46,11%).

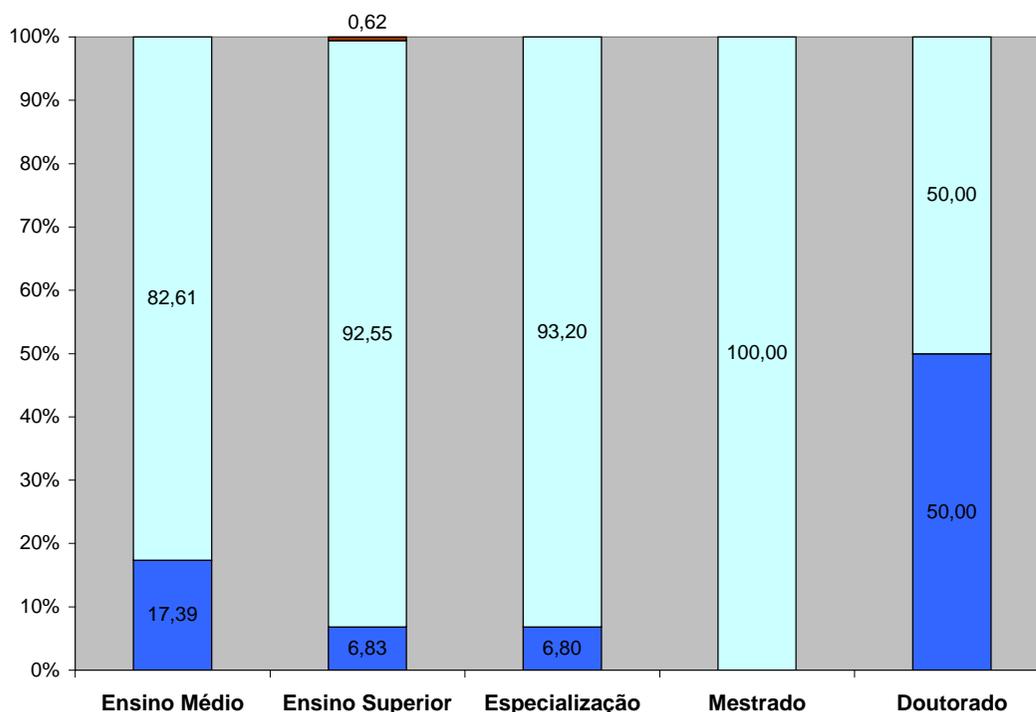
Gráfico 29 - Critério de avaliação

Fonte: Dados Primários / 2004

Perguntou-se ao colaborador se, ao avaliar se o gestor tem determinado competência, ele prefere: assinalar se o gestor possui ou não a competência descrita (sim ou não) ou assinalar o grau em que o gestor se enquadra (possui totalmente, possui parcialmente, não possui ou não se aplica).

O gráfico mostra que 291 empregados responderam que preferem avaliar o gestor, adotando o critério de grau de enquadramento (91,22%); 8,47% disseram que preferem avaliar, respondendo se o gestor possui ou não determinada competência – 27 empregados e 1 empregado não opinou (0,31%).

Gráfico 30 - Critério de avaliação, segundo o grau de escolaridade.



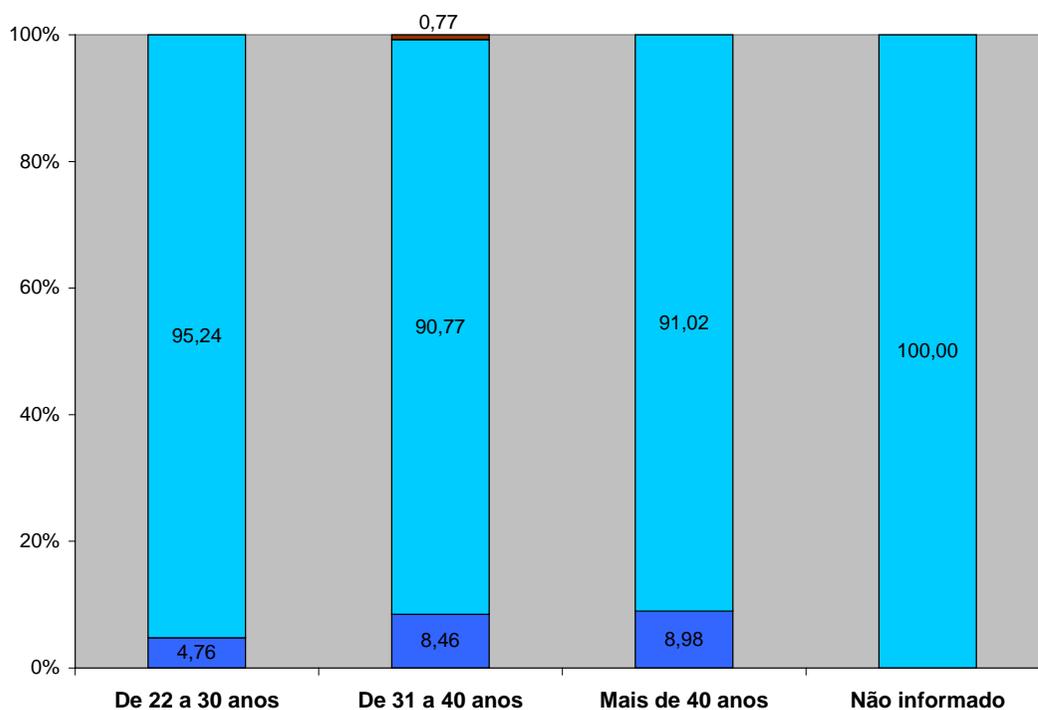
■ Não informado

□ Assinalar o grau em que seu gestor se enquadra (possui totalmente, possui parcialmente, não possui ou não se aplica)

■ Assinalar se ele possui ou não a competência descrita (sim ou não)

Fonte: Dados Primários / 2004

Os 11 mestres são os que mais preferem avaliar seus gestores adotando o critério de grau de enquadramento (100,0%); 90 empregados que têm especialização (93,20%), 149 que têm ensino superior (92,55%) e 38 que têm ensino médio (82,61%) também têm essa preferência. Já entre os que têm doutorado, há uma divisão igualitária: 50% preferem avaliar pelo critério de grau de enquadramento (2 empregados) e 50% pelo critério de ter ou não determinada competência (2 empregados).

Gráfico 31 - Critério de avaliação, segundo a faixa etária.

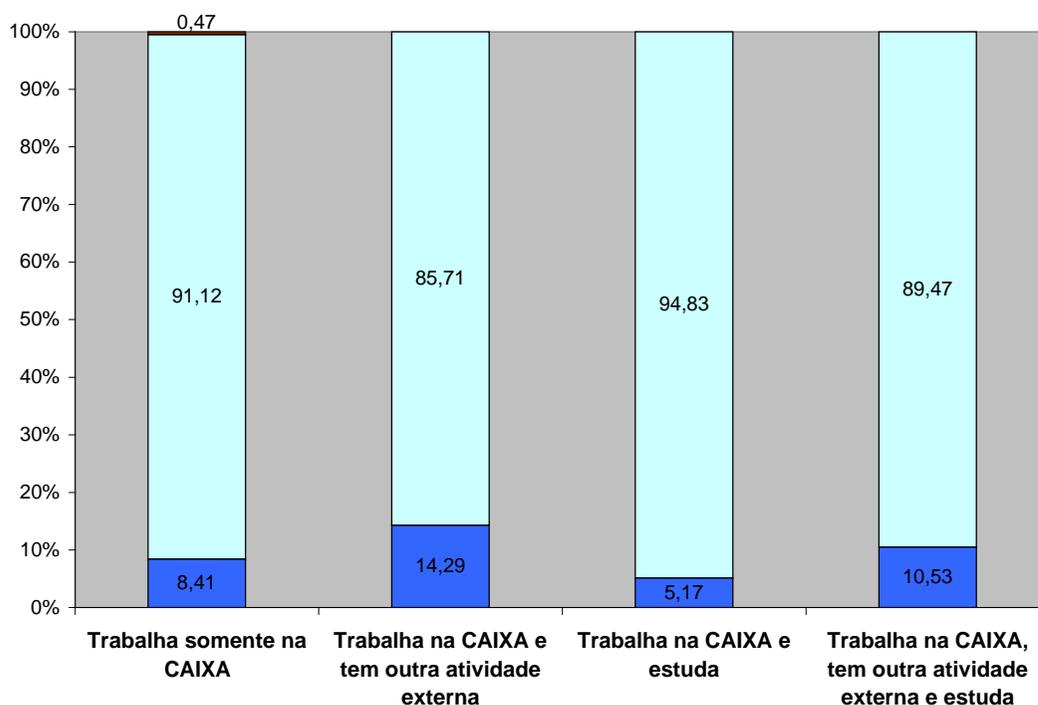
■ Não informado

■ Assinalar o grau em que seu gestor se enquadra (possui totalmente, possui parcialmente, não possui ou não se aplica)

■ Assinalar se ele possui ou não a competência descrita (sim ou não)

Fonte: Dados Primários / 2004

95,24% dos empregados que possuem entre 22 e 30 anos preferem assinalar o grau em que o gestor se enquadra (20 empregados); 152 dos que possuem mais de 40 anos (91,02%) e 118 dos que têm entre 31 a 40 anos, também têm a mesma preferência (90,77%).

Gráfico 32 - Critério de avaliação, segundo a atividade.

■ Não informado

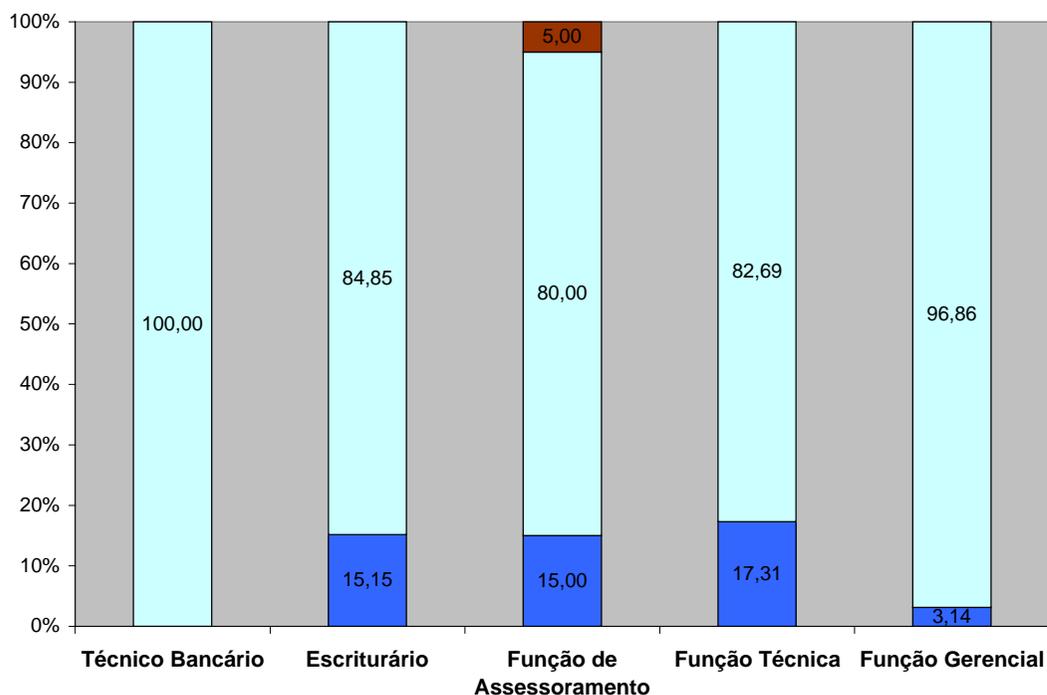
□ Assinalar o grau em que seu gestor se enquadra (possui totalmente, possui parcialmente, não possui ou não se aplica)

■ Assinalar se ele possui ou não a competência descrita (sim ou não)

Fonte: Dados Primários / 2004

Dos que trabalham na Caixa e estudam, 55 empregados (94,83%) são os que mais preferem avaliar os gestores segundo o grau de enquadramento. 195 empregados que trabalham somente na CAIXA (91,12%), 17 que trabalham na CAIXA, têm outra atividade externa e estudam (89,47%) e 24 que trabalham na CAIXA e têm outra atividade externa (85,71%), também têm a mesma preferência.

Gráfico 33 - Critério de avaliação, segundo o cargo/função.



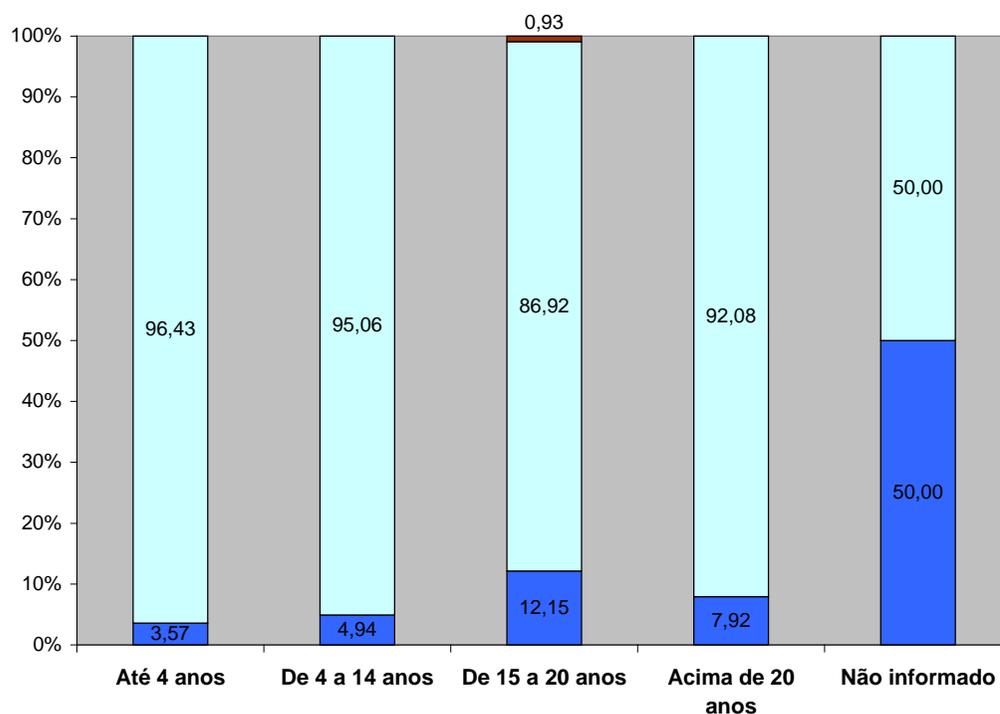
■ Não informado

□ Assinalar o grau em que seu gestor se enquadra (possui totalmente, possui parcialmente, não possui ou não se aplica)

■ Assinalar se ele possui ou não a competência descrita (sim ou não)

Fonte: Dados Primários / 2004

Os 22 técnicos bancários (100, %) preferem avaliar seus gestores, utilizando-se do critério de grau de enquadramento; a mesma preferência é utilizada por 154 empregados que têm função gerencial (96,86%), 56 escriturários (84,85%), 43 técnicos (82,69%) e 16 assessores (80,0%).

Gráfico 34 - Critério de avaliação, segundo o tempo de CAIXA.

■ Não informado

□ Assinalar o grau em que seu gestor se enquadra (possui totalmente, possui parcialmente, não possui ou não se aplica)

■ Assinalar se ele possui ou não a competência descrita (sim ou não)

Fonte: Dados Primários / 2004

27 empregados que estão na CAIXA há menos tempo (até 4 anos), 96,43% preferem avaliar seus gestores adotando o critério de grau de enquadramento.

Essa preferência é compartilhada por 77 empregados que estão na CAIXA entre 4 a 14 anos (95,06%), 93 empregados que estão há mais de 20 anos (92,08%) e por 93 empregados que estão na CAIXA entre 15 a 20 anos (86,92%).

5.3 Resultados referentes às Competências preferidas pelos colaboradores da CAIXA

As respostas apresentadas pelos colaboradores do EN Florianópolis em relação à pergunta formulada na terceira parte do questionário (Na relação abaixo, assinale quais competências você gostaria de avaliar no seu gestor) resultaram no seguinte diagnóstico:

172 colaboradores preferem não avaliar o gestor na competência Administração do tempo (53,92%).

A Competência Gerencial obteve a preferência de 293 colaboradores que a querem fazendo parte do rol de competências a serem avaliadas no gestor (91,85%).

Mesmo posicionamento foi verificado nas seguintes competências: Competência Intelectual – 227 empregados (71,16%), Comunicação – 250 empregados (78,37%), Criatividade – 246 empregados (77,12%), Delegação – 253 empregados (79,31%), Desenvolvimento de Pessoas – 293 empregados (91,85%), Flexibilidade – 250 empregados (78,37%), Humor – 163 empregados (51,10%), Iniciativa – 239 empregados (74,92%), Liderança – 288 empregados (90,28%), Persistência – 189 empregados (59,25%), Planejamento – 269 empregados (84,33%), Qualidade e Resultados – 230 empregados (72,10%), Relacionamento – 282 empregados (88,40%), Representação Institucional – 210 empregados (65,83%) e Tomada de Decisão – 273 empregados (85,27%).

Portanto, como se pode observar, das dezessete competências apresentadas, apenas a competência Administração do Tempo não obteve a maioria na preferência dos colaboradores pesquisados.

A tabela 5 apresentada a seguir, retrata os resultados comentados neste item:

Tabela 5 – Competências preferidas pelos colaboradores da CAIXA (3ª parte do questionário).

Na relação abaixo, assinale quais competências você gostaria de avaliar no seu gestor:

1- ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO	Qtde	%
Sim	147	46,08
Não	172	53,92

2- COMPETÊNCIA GERENCIAL	Qtde	%
Sim	293	91,85
Não	26	8,15

3- COMPETÊNCIA INTELECTUAL	Qtde	%
Sim	227	71,16
Não	92	28,84

4- COMUNICAÇÃO	Qtde	%
Sim	250	78,37
Não	69	21,63

5- CRIATIVIDADE	Qtde	%
Sim	246	77,12
Não	73	22,88

6- DELEGAÇÃO	Qtde	%
Sim	253	79,31
Não	66	20,69

7- DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	Qtde	%
Sim	293	91,85
Não	26	8,15

8- FLEXIBILIDADE	Qtde	%
Sim	250	78,37
Não	69	21,63

9- HUMOR	Qtde	%
Sim	163	51,10
Não	156	48,90

10- INICIATIVA		Qtde	%
Sim		239	74,92
Não		80	25,08

11- LIDERANÇA		Qtde	%
Sim		288	90,28
Não		31	9,72

12- PERSISTÊNCIA		Qtde	%
Sim		189	59,25
Não		130	40,75

13- PLANEJAMENTO		Qtde	%
Sim		269	84,33
Não		50	15,67

14- QUALIDADE E RESULTADOS		Qtde	%
Sim		230	72,10
Não		89	27,90

15- RELACIONAMENTO		Qtde	%
Sim		282	88,40
Não		37	11,60

16- REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL		Qtde	%
Sim		210	65,83
Não		109	34,17

17- TOMADA DE DECISÃO		Qtde	%
Sim		272	85,27
Não		47	14,73

Fonte: Dados Primários/2004.

5.4 Resultados referentes às Competências do modelo GPC utilizado pela CAIXA

A tabela 6 abaixo contempla a opinião dos colaboradores em relação às questões contidas na quarta parte questionário.

TABELA 6 – Competências do modelo GPC utilizado pela CAIXA. (4ª parte do questionário)

1 – O Modelo GPC adotado pela CAIXA contempla as competências descritas abaixo. Assinale quais deveriam permanecer em avaliação:

18- ADOTA TRATAMENTO CONDIZENTE COM O CÓDIGO DE ÉTICA NO RELACIONAMENTO COM A EQUIPE	Qtde	%
Sim	258	80,88
Não	61	19,12

19- DEFINE METAS PARA A SUA EQUIPE	Qtde	%
Sim	225	70,53
Não	94	29,47

20- ACOMPANHA, SISTEMATICAMENTE, O CUMPRIMENTO DAS METAS DEFINIDAS	Qtde	%
Sim	220	68,97
Não	99	31,03

21- MOBILIZA PESSOAS PARA O ALCANCE DAS METAS, COMPARTILHANDO INFORMAÇÕES E ASSUNTOS RELEVANTES AO DESEMPENHO DA EQUIPE	Qtde	%
Sim	288	90,28
Não	31	9,72

22- ESTIMULA O AUTODESENVOLVIMENTO DE SUA EQUIPE	Qtde	%
Sim	295	92,48
Não	24	7,52

23- PROMOVE AÇÕES QUE VISEM A QUALIDADE DE VIDA DA EQUIPE

	Qtde	%
Sim	250	78,37
Não	69	21,63

24- FORNECE FEEDBACK SEMPRE QUE NECESSÁRIO, INDEPENDENTE DA EXISTÊNCIA DE SISTEMÁTICA INSTITUCIONALIZADA

	Qtde	%
Sim	274	85,89
Não	45	14,11

25- ORIENTA E ACOMPANHA O DESENVOLVIMENTO DO EMPREGADO, MEDIANTE ELABORAÇÃO DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

	Qtde	%
Sim	169	52,98
Não	150	47,02

26- RECONHECE E VALORIZA AS COMPETÊNCIAS DO EMPREGADO POR MEIO DA ATRIBUIÇÃO DE DESAFIOS CRESCENTES E OUTRAS AÇÕES DE ESTÍMULO

	Qtde	%
Sim	239	74,92
Não	80	25,08

27- DEFINE INDICADORES DE PERFORMANCE PARA SUA EQUIPE

	Qtde	%
Sim	168	52,66
Não	151	47,34

28- MONITORA OS INDICADORES DE PERFORMANCE DEFINIDOS PARA ACOMPANHAR O DESEMPENHO DE SUA EQUIPE

	Qtde	%
Sim	154	48,28
Não	165	51,72

29- PROMOVE O ENTENDIMENTO DA MISSÃO, DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DAS PRIORIDADES DA CAIXA JUNTO À EQUIPE, MEDIANTE A REALIZAÇÃO DE REUNIÕES SISTEMÁTICAS E OUTRAS FORMAS DE DISSEMINAÇÃO.

	Qtde	%
Sim	221	69,28
Não	98	30,72

30- CONSTRÓI, EM CONJUNTO COM A EQUIPE, A MISSÃO, ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA ÁREA DE ATUAÇÃO, EM CONSONÂNCIA COM A MISSÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA CAIXA

	Qtde	%
Sim	221	69,28
Não	98	30,72

31- PREPARA SUCESSORES PARA SI E PARA OS
CARGOS SOB SUA GESTÃO

	Qtde	%
Sim	265	83,07
Não	54	16,93

32- ORIENTA A CARREIRA DOS MEMBROS DE SUA EQUIPE
COM BASE NO PERFIL DE COMPETÊNCIAS

	Qtde	%
Sim	211	66,14
Não	108	33,86

Fonte: Dados Primários/2004

Os colaboradores do EN Florianópolis foram solicitados a se manifestarem sobre as atuais competências do modelo GPC utilizado pela CAIXA; o objetivo era saber quais das competências utilizadas atualmente deveriam continuar sendo avaliadas.

As respostas revelaram que apenas a competência “Monitora os indicadores de performance definidos para acompanhar o desenvolvimento de sua equipe” não obteve a maioria da concordância dos colaboradores pesquisados:

165 empregados são desfavoráveis (51,72%) e 154 concordam que ela deva continuar sendo avaliada nos gestores (48,28%).

As demais competências obtiveram a concordância dos colaboradores, com ênfase para as competências abaixo listadas que obtiveram percentuais de concordância superiores a 80%:

- Estimula o autodesenvolvimento de sua equipe – 295 empregados (92,48%)
- Mobiliza pessoas para o alcance das metas, compartilhando informações e assuntos relevantes ao desempenho da equipe – 288 empregados (90,28%)
- Fornece **feedback** sempre que necessário, independente da existência de sistemática institucionalizada – 274 empregados (85,89)
- Prepara sucessores para si e para os cargos sob sua gestão – 265 empregados (83,07%)
- Adota tratamento condizente com o código de ética no relacionamento com a equipe – 258 empregados (80,88%).

5.5 Outros Resultados

O questionário reservou um espaço para que o colaborador apontasse outra competência que não estivesse contemplada e que gostaria de avaliar no seu gestor.

As principais competências apontadas pelos colaboradores foram:

- Ética
- Gerenciamento Participativo
- Competência Técnica
- Feedback
- Valorização dos Colaboradores
- Empatia

Havia, também, na quarta parte do questionário, um espaço destinado a colher observações e sugestões, destacando-se, abaixo, aquelas que foram mais explicitadas:

- A ética é praticada apenas por alguns.
- É importante conciliar resultados de negócios com crescimento profissional.
- O “AVGESTÃO” não poderia contemplar a “Gestão de Pessoas”, pois pode mascarar o resultado da unidade.
- Não se deve expor as fragilidades do gestor, apenas dar conhecimento delas ao avaliado para que ele possa trabalhá-las.
- O modelo GPC deve ser aperfeiçoado a partir das sugestões recebidas e das experiências vivenciadas.
- Percebe-se que nem sempre as competências das pessoas são reconhecidas quando se efetuam promoções, gerando descrédito em programas de valorização de pessoas.
- Deve haver um número mínimo de avaliadores para cada gestor, para não comprometer o resultado da avaliação.
- A definição de indicadores fica prejudicada, uma vez que a empresa já define as diretrizes por segmento.
- O modelo GPC deve ser mais dinâmico, adequando-se com rapidez à realidade de cada momento.
- Não há seqüência no desenvolvimento do modelo GPC.

- O GPC tem se mostrado muito eficaz e interessante, pois faz com que se avalie o gestor pelas habilidades e áreas de conhecimento.
- As atuais competências do GPC deveriam permanecer em avaliação, necessitando, apenas, buscar-se o desenvolvimento e aprimoramento de cada uma.
- Ao avaliar o gestor deve-se considerar o conjunto das competências e não cada uma isoladamente.
- O modelo atual contempla poucas opções de respostas, não facultando posições intermediárias.
- As atuais competências do modelo GPC poderiam continuar sendo avaliadas, desde que se pudesse avaliar “de que forma”.
- O gestor deve sempre levar em consideração os eventuais dificultadores para a realização de uma tarefa.
- Os gestores devem ser ajudados para alcançar as metas sem sacrificar física e emocionalmente os empregados.
- Os gestores precisam conhecer um pouco mais as rotinas e os processos para buscar melhorias, aumentar a sinergia nas equipes, alcançar melhores resultados, trabalhar com mais segurança e ser mais felizes.
- A formação/qualificação de novos gestores tem de ser uma rotina.
- A atribuição de medição à ética não é subjetiva e aleatória?
- O modelo atual contempla de forma equivocada o critério de pré-requisitos, além de possuir apenas as alternativas “apresenta” e “não apresenta”, o que distorce totalmente o resultado.
- A avaliação do GPC é subjetiva; foca mais o relacionamento avaliador/avaliado do que o resultado apresentado.
- É fundamental a prática do feedback dentro do processo.
- Os Gestores deveriam ser treinados para dar e receber feedback, pois essa ferramenta é muito importante para o aprimoramento das competências.
- O processo de avaliação do GPC deve ser o mais objetivo possível, tendo ligação entre as competências cognitivas do gestor e suas práticas no dia-a-dia.

- O modelo GPC contempla itens importantes para o desenvolvimento do gestor, mas sua eficácia depende do que é feito a partir dos resultados das avaliações.
- Os itens a serem avaliados deveriam ser diferentes para cada chefia e as orientações de como avaliar serem repassadas por outros gestores que não as chefias imediatas dos avaliadores.
- O GPC deve ser realmente utilizado como um instrumento de crescimento profissional e não deve estar vinculado diretamente ao resultado da unidade.
- A Gestão de Pessoas fica inibida pelas disputas entre as unidades, fomentadas pela própria CAIXA.
- O preparo dos sucessores fica comprometido em razão do perfil exigido para a manutenção do poder político, ao invés da sustentação da CAIXA através dos tempos.
- O modelo deve aliar o desenvolvimento das pessoas às metas das unidades.
- A CAIXA não se preocupa com seus empregados como pessoas: Ela é normativa.
- O GPC precisa ser reformulado, pois é muito vago e dividido; confundem-se as competências em seus graus, além de não serem claras, não sendo uma boa forma avaliar os gestores, apontando, simplesmente, se eles possuem ou não determinada competência.
- Avaliar o item Gestão de Pessoas é muito importante, pois obriga os gestores a repensarem suas atitudes e se autodesenvolverem.
- O modelo GPC é atropelado por gestões políticas, tornando-o desacreditado.
- O GPC vinculado ao “AVGESTÃO” será eficiente quando a ética prevalecer nas avaliações.
- As avaliações das competências deveriam possuir estágios de desenvolvimento.
- Poderia haver pesos diferenciados nas avaliações de gestores de áreas diferentes.
- O desenvolvimento das habilidades fica comprometido pelas mudanças políticas que interferem no foco da gestão de pessoas.

- As competências são adquiridas em etapas, portanto, seria mais adequado se ter uma escala de competências, em vez de pré-requisitos.
- É prejudicial ao processo a interrupção de sua implementação.
- A implementação do GPC foi um grande passo para a CAIXA, porém as pessoas deveriam ser selecionadas para ocupar cargos com base nas suas competências.
- O GPC busca melhorar a qualidade dos gestores, porém após o nivelamento das equipes, é necessário que haja investimento para descobrir e valorizar talentos.
- A divulgação do modelo GPC em algumas unidades é incipiente.
- No dia-a-dia o GPC não é percebido pelos empregados, sobressaindo a teoria.
- A avaliação (julgamento) pode ser aceita, entretanto, muitas vezes o esforço não é devidamente recompensado.
- Um baixo resultado em uma tarefa ou competência, não necessariamente indica falha do gestor ou da equipe. Pode ser causado por mudanças exteriores e outras influências.
- O item qualidade de vida da equipe é relativo, pois o que é qualidade de vida para um, pode não ser para outro. O que a empresa entende por qualidade de vida?
- Não deveriam ser excluídas as competências já adquiridas pelo gestor, mas atribuídos pesos diferenciados ao invés dos pré-requisitos.

Considerando a amplitude das sugestões e comentários efetuados pelos colaboradores, o propósito de explicitá-los é o de oferecer à Instituição pesquisada uma gama de informações que permitam uma análise mais apropriada, principalmente porque algumas questões são estratégicas e, portanto, de competência das áreas gestoras da CAIXA.

5.6 Sugestões apresentadas para aperfeiçoar o Modelo de Gestão de Pessoas – GPC utilizado pela CAIXA

A terceira parte do questionário objetivou conhecer a opinião dos colaboradores da CAIXA do EN Florianópolis, SC, acerca das 17 competências que lhes foram apresentadas.

Perguntaram-se, então, quais dessas competências o colaborador gostaria de avaliar no seu gestor.

A compilação das respostas está explicitada na tabela 5, apresentada anteriormente.

Para apresentar as sugestões para aperfeiçoar o modelo GPC utilizado pela CAIXA, levaram-se em consideração os conhecimentos específicos e a visão dos colaboradores do Escritório de Negócios de Florianópolis, SC, selecionando-se as 10 competências que obtiveram a maior preferência dos colaboradores.

Essas competências estão listadas na tabela 7 apresentada a seguir:

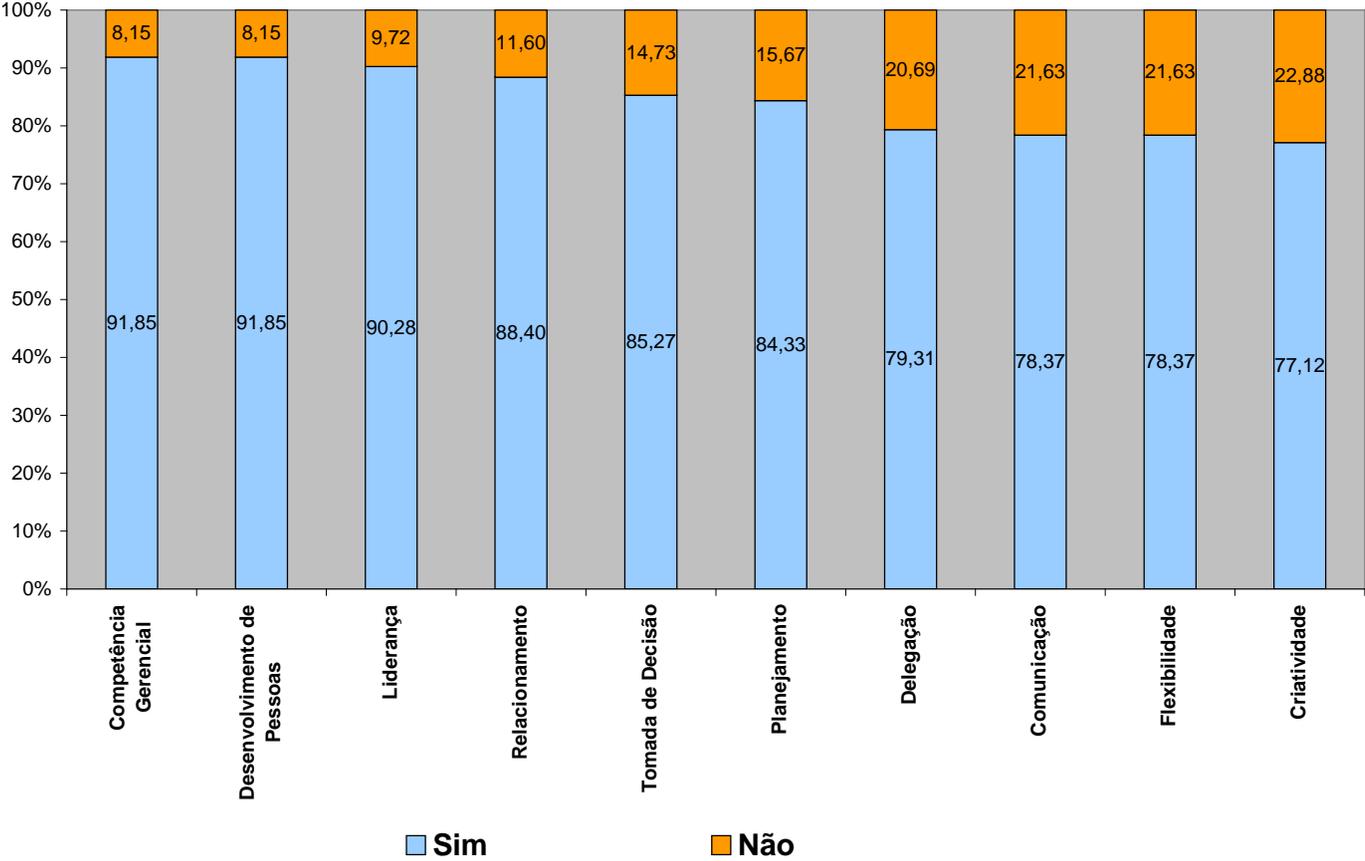
Tabela 7 – Competências Preferidas pelos colaboradores da CAIXA

Competência	Qtd	%
Competência Gerencial	293	91,85
Desenvolvimento de Pessoas	293	91,85
Liderança	288	90,28
Relacionamento	282	88,40
Tomada de Decisão	272	85,27
Planejamento	269	84,33
Delegação	253	79,31
Comunicação	250	78,37
Flexibilidade	250	78,37
Criatividade	246	77,12

Fonte: Dados Primários/2004

O gráfico 35 - (Competências preferidas pelos colaboradores da CAIXA), apresentado a seguir, contempla essas dez competências preferidas pelos colaboradores do EN Florianópolis:

Gráfico 35 - Competências preferidas pelos colaboradores da CAIXA.



Dados Primários / 2004

Além das competências preferidas pelos colaboradores, sugeridas para aperfeiçoar o modelo de Gestão de Pessoas por Competência – GPC utilizado pela CAIXA relatam-se os seguintes principais resultados obtidos na pesquisa:

Há um número expressivo de colaboradores que afirmaram conhecer o modelo GPC utilizado pela CAIXA – 254 empregados (79,63%).

243 colaboradores (76,18%) responderam que as atuais competências utilizadas pela CAIXA para avaliar o gestor são claras.

As competências são identificadas por 256 colaboradores (80,25%) quando avaliam os gestores.

Constatou-se que 206 colaboradores opinaram que o processo de avaliação é burocrático (64,58%).

A pesquisa revelou que 164 empregados ao avaliarem o gestor levam mais em consideração as suas atitudes e o modelo conceitual do GPC (51,41%),

155 empregados responderam que o gestor necessita ter antes determinada competência, para então possuir outra (48,59%) e 147 empregados discordam dessa opinião (46,08%).

Mesmo número de colaboradores (48,59%) concorda que o modelo adotado pela CAIXA que considera a necessidade de pré-requisitos entre as competências (hierarquização), qualifica os gestores.

203 colaboradores afirmaram que o fato da avaliação do gestor repercutir no resultado da unidade na dimensão gestão de pessoas (AVGESTÃO) fortalece a consolidação do GPC (63,64%).

151 empregados afirmaram que o modelo atual do GPC estimula o crescimento profissional dos gestores (47,39%).

291 empregados (91,22%) responderam que preferem avaliar o gestor adotando o critério de grau de enquadramento.

Em relação ao **feedback** constatou-se que 274 empregados da CAIXA de Florianópolis, ao responderem a 4ª parte do questionário opinaram ser favoráveis à manutenção dessa competência (85,89%); percebeu-se, também, que a utilização dessa ferramenta foi explicitada por alguns colaboradores ao responderem o questionário – 4ª parte, campo de observações e sugestões.

Portanto, considerando que na opinião dos colaboradores da CAIXA do Escritório de Negócios de Florianópolis – SC não houve maioria em relação à afirmação de que os pré-requisitos (hierarquização) das competências qualificam os gestores; que o **feedback** constitui-se numa ferramenta que deve ser utilizada; que o GPC é burocrático e não se fortalece apenas pelo modelo conceitual, às 10 competências preferidas pelos colaboradores se sugere:

- Aprofundar a análise dos resultados da pesquisa em relação à qualificação dos gestores, pois, embora os resultados tenham sido muito próximos (concordância e discordância de que os pré-requisitos - hierarquização das competências qualificam os gestores), essa é uma questão recorrente entre os colaboradores da CAIXA e pode ser considerado um ponto fundamental para dar credibilidade à consolidação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

- Intensificar a prática de se fazer **feedback**.

- Divulgar o modelo conceitual do GPC entre os colaboradores, principalmente àqueles que não possuem função gerencial, inclusive buscando desburocratizar sua operacionalização.

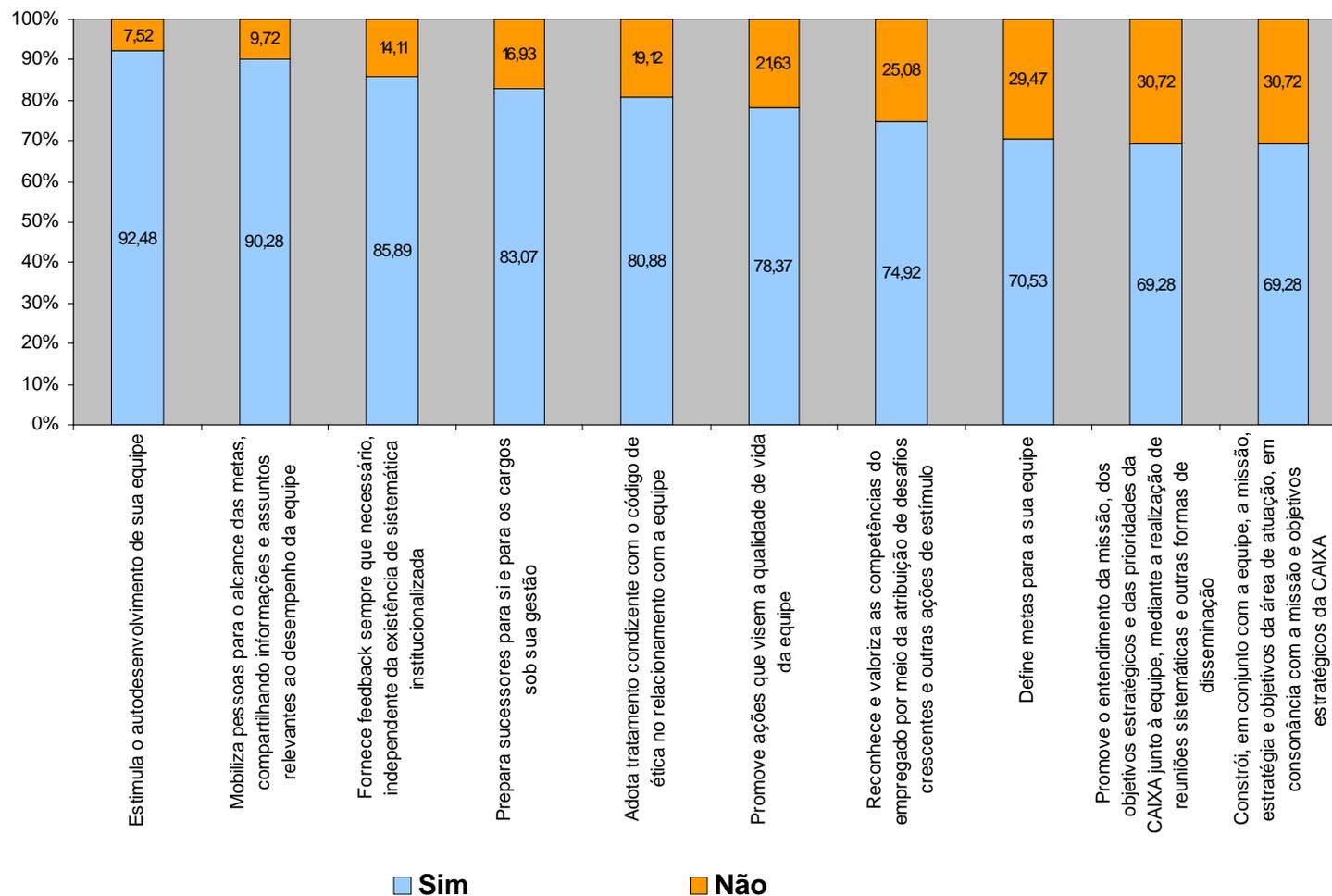
- Substituir o critério de se avaliar o gestor apontando apenas se ele possui ou não determinada competência (que obteve a preferência de apenas 27 empregados - 8,46%), pelo critério de grau de enquadramento (que obteve a preferência de 291 colaboradores pesquisados – 91,22%).

Dessa forma, ao avaliar seu gestor, o colaborador opinará se, naquela competência avaliada, o gestor a possui totalmente, a possui parcialmente, não a possui ou não se aplica.

Essa sugestão permitirá ao gestor buscar o seu aperfeiçoamento, uma vez que ele saberá, exatamente, o **status** que se encontra em determinada competência.

O gráfico que se apresenta na seqüência explicita as 10 competências do modelo atual utilizado pela CAIXA que obtiveram as maiores preferências dos colaboradores da CAIXA do EN Florianópolis, SC.

Gráfico 36 – Competências utilizadas pela CAIXA.



Fonte: Dados Primários/2004

5.7 – Competências Híbridas

Observando-se as opiniões dos colaboradores, elaborou-se uma relação contemplando as 10 competências mais votadas, considerando aquelas apresentadas para aperfeiçoar o modelo de Gestão de Pessoas por Competências e as competências do próprio modelo atual que deveriam continuar sendo avaliadas:

Tabela 8 – Competências Híbridas

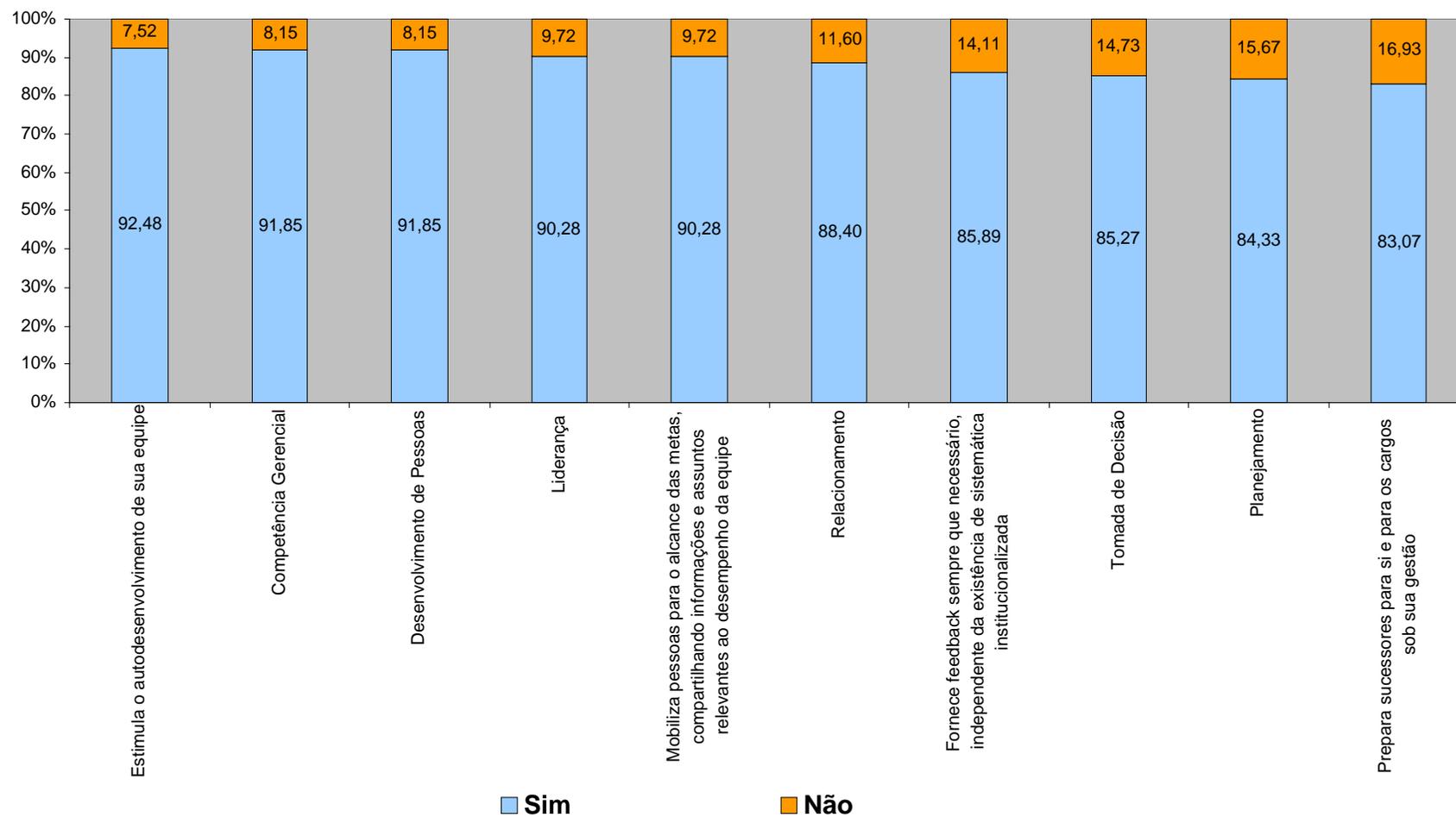
Competência	Qtd	%
Estimula o autodesenvolvimento de sua equipe	295	92,48
Competência Gerencial	293	91,85
Desenvolvimento de Pessoas	293	91,85
Liderança	288	90,28
Mobiliza pessoas para o alcance das metas, compartilhando informações e assuntos relevantes ao desempenho da equipe	288	90,28
Relacionamento	282	88,40
Fornece feedback sempre que necessário, independente da existência de sistemática institucionalizada	274	85,89
Tomada de Decisão	272	85,27
Planejamento	269	84,33
Prepara sucessores para si e para os cargos sob sua gestão	265	83,07

Fonte: Dados Primários/2004

Apresenta-se, a seguir, o gráfico 37 - Competências Híbridas.

Nele se podem perceber as 10 competências listadas anteriormente:

Gráfico 37 – Competências Híbridas.



Fonte: Dados Primários / 2004

5.8 Modelo Proposto de Gestão de Pessoas por Competências – Contribuições do autor

Na opinião deste pesquisador, o modelo ideal deveria contemplar as competências híbridas retratadas no gráfico 37, considerando que elas representam a manutenção das competências do atual modelo GPC utilizado pela CAIXA e novas competências apresentadas aos empregados e por eles validadas.

Quanto à avaliação, deveria ser facultado ao empregado poder opinar dentre várias alternativas, e não apenas duas: sim ou não.

Este pesquisador não concorda com a hierarquização das competências e com os pré-requisitos: parece razoável compreender que é possível se ter determinada competência independentemente de outra.

Não há dúvidas desse pesquisador que o Modelo GPC é burocrático e se fortalece mais pelas atitudes dos gestores do que pelo modelo conceitual, portanto deveriam ser observadas a prática do **feedback**, e as opiniões dos empregados, externadas nos mais variados meios de comunicação da Instituição e não apenas as opiniões de Consultorias externas que, na maioria das vezes, desconhecem a cultura da organização.

Com essas considerações, este autor acredita que o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências – GPC se fortaleceria, qualificaria os gestores, teria a confiança dos colaboradores e, como consequência, contribuiria para a aquisição das competências corporativas.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa buscou conhecer o perfil e a opinião dos colaboradores da CAIXA do Escritório de Negócios Florianópolis, SC, acerca do modelo de Gestão de Pessoas por Competências – GPC.

6.1 Conclusões

6.1.1 Censitária

O Censo revelou o seguinte perfil dos empregados da CAIXA: na sua maioria, os empregados possuem curso superior e especialização, têm idade superior a 31 anos e trabalham somente na CAIXA. Observou-se, também, que os empregados que ocupam função gerencial representam o maior grupo que respondeu a pesquisa e que a maior parte dos empregados trabalha na CAIXA há mais de 04 anos.

6.1.2 Modelo de Gestão

Em relação ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências é possível tecer as seguintes conclusões:

- Não houve consenso de que a hierarquização e os pré-requisitos qualificam os gestores.
- O **feedback** foi considerado uma ferramenta que deve ser utilizada.
- O modelo de Gestão de Pessoas por Competências – GPC é burocrático.
- O modelo GPC não se fortalece apenas pelo modelo conceitual, mas, sobretudo, pelas atitudes do gestor.
- Os colaboradores preferem avaliar o gestor assinalando o grau de enquadramento do mesmo, ao invés de, simplesmente, apontar se ele possui ou não determinada competência.
- Os colaboradores apontaram novas competências que poderão ser consideradas para aperfeiçoar o atual modelo utilizado pela CAIXA.
- Foram validadas competências do modelo GPC utilizado pela CAIXA que poderão fazer parte, eventualmente, de um modelo de competências híbridas.

6.1.3 Quanto ao objetivo geral

- Apresentar sugestões para aperfeiçoar o modelo de Gestão de Pessoas por Competências – GPC, com ênfase na dimensão Gestão de Pessoas, com base em conhecimentos científicos e na visão dos colaboradores da CAIXA.

Foram apresentadas sugestões para aperfeiçoar o modelo GPC.

6.1.4 Quanto aos objetivos específicos

- Desenvolver um instrumento de avaliação da necessidade e da importância da hierarquização das competências e seus pré-requisitos.

Foi elaborado um questionário contemplando uma parte censitária e outras três com questões relativas ao modelo de gestão por competências – GPC, disponibilizando-o a cada um dos colaboradores do Escritório de Negócios da CAIXA de Florianópolis, SC.

Dentre as questões elaboradas, destaca-se a que se refere aos pré-requisitos (hierarquização), cujos resultados estão compilados nos gráficos 18,19 e 20 deste relatório.

- Analisar os dados obtidos nos questionários enviados aos colaboradores da CAIXA da regional de Florianópolis.

Analisaram-se os resultados obtidos na pesquisa, os quais estão explicitados no capítulo cinco - Resultado da Pesquisa Exploratória.

- Avaliar a utilização apropriada do modelo partindo-se do propósito definido na dimensão Gestão de Pessoas da ferramenta AVGESTÃO.

Verificou-se, através da compilação dos resultados, que o fato da avaliação do gestor repercutir no resultado da unidade na dimensão Gestão de Pessoas (AVGESTÃO), fortalece a consolidação do GPC, conforme pode ser observado nos gráficos 24 e 25.

6.1.5 Quanto à hipótese básica

- A Hierarquização das Competências e os pré-requisitos entre elas, não contribuem para o desenvolvimento e capacitação dos Gestores da CAIXA.

Não houve consenso de que a hierarquização das competências e os pré-requisitos entre elas contribuem para o desenvolvimento e a capacitação dos gestores da CAIXA, comprovando-se, portanto, a hipótese básica.

6.1.6 Quanto às hipóteses secundárias

- A concepção do modelo de Gestão de Pessoas por Competências da CAIXA não qualifica os Gestores.

Confirmou-se essa hipótese, uma vez que não houve consenso no sentido de que o modelo adotado pela CAIXA qualifique os gestores.

- O **feedback** (retorno), constitui-se numa ferramenta fundamental para o aprimoramento e confiabilidade do programa.

Verificou-se que o **feedback** (retorno) constitui-se numa ferramenta que deve ser utilizada, portanto essa hipótese também foi confirmada.

- A Gestão de Pessoas por Competências fortalece-se mais pelas atitudes do gestor do que pelo modelo conceitual, que é burocrático.

A pesquisa demonstrou que a maioria dos colaboradores quando avalia seu gestor, não leva em consideração o modelo conceitual do GPC, bem como, consideram o modelo burocrático, confirmando-se essa hipótese.

6.1.7 Quanto às competências apontadas pelos colaboradores

Embora não tenham sido apresentadas aos colaboradores, as competências relacionadas abaixo foram apontadas pelos mesmos como as que também gostariam de avaliar nos seus gestores:

- Ética
- Gerenciamento Participativo
- Competência Técnica
- Feedback

- Valorização dos Colaboradores
- Empatia

Esclarece-se que essas competências poderão ser objeto de uma avaliação mais específica da área gestora da CAIXA.

6.1.8 Quanto às Observações e Sugestões

As observações e sugestões mais explicitadas pelos colaboradores estão relacionadas no item 5.5 – Outros Resultados, inserido neste relatório.

Como há uma diversidade bastante significativa em relação aos temas abordados, entende-se que a competência para analisá-las também é da área gestora da CAIXA.

6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Recomenda-se que novos estudos sobre esse assunto explorem as competências que não foram apresentadas aos colaboradores da CAIXA, mas por eles listadas como as que gostariam de avaliar nos seus gestores (Item 6.1.7 – Quanto às competências apontadas pelos colaboradores).

Recomenda-se, igualmente, que sejam estudadas mais pontualmente as sugestões efetuadas pelos colaboradores da CAIXA, contidas no item 5.5 – Outros Resultados.

Uma proposta de estudo acadêmico poderá contemplar uma análise estatística em relação às alternativas de respostas que apresentem apenas “Sim” ou “Não”.

Outra abordagem que poderá ser explorada é na área comportamental, analisando-se o clima organizacional, especialmente em relação à motivação, com a implementação de um Modelo de Gestão por Competências.

6.3 Considerações Finais

6.3.1 Validação e Relevância para Engenharia de Produção

Este Estudo de Caso teve como universo populacional os 428 colaboradores da Caixa Econômica Federal – Escritório de Negócios de Florianópolis, SC, cujo foco foi o modelo de gestão de pessoas por competência – GPC.

Finalizada a compilação dos questionários, observou-se a validação das hipóteses, entendendo-se que a contribuição desse estudo para a Engenharia de

Produção está focada, principalmente, na gestão, pois apresentam-se sugestões para aperfeiçoar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competência – GPC utilizado pela CAIXA, a partir de conhecimentos científicos e da visão dos colaboradores da Instituição.

Espera-se que essas sugestões dêem mais credibilidade ao mesmo, fortalecendo a prática de uma ferramenta que objetiva o desenvolvimento das competências das pessoas e, por conseqüência, das competências corporativas.

Como as pessoas, cada vez mais, se apresentam como o grande diferencial das organizações, é possível que novos candidatos a cursos de pós-graduação que se relacionem com a área, bem como profissionais que nela atuem, possam valer-se deste trabalho acadêmico para subsidiar seus estudos ou buscar aprofundá-los.

6.3.2 Conclusões finais

O propósito de se elaborar o gráfico 36 – Modelo GPC utilizado pela CAIXA foi o de sinalizar para a CAIXA as competências desse modelo que obtiveram os maiores percentuais de concordância para permanecer sendo avaliadas nos seus gestores.

Em relação às Competência Híbridas - gráfico 37, o objetivo foi apontar à CAIXA uma alternativa que contemplasse as competências preferidas pelos colaboradores, acrescidas das competências do modelo utilizado pela CAIXA.

Pode-se concluir, finalmente, que, diante da confirmação das hipóteses, a pesquisa exploratória valida o propósito de se efetuar sugestões para aperfeiçoar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competência – GPC utilizado pela CAIXA, razão pela qual o presente estudo acadêmico será encaminhado para análise da Caixa Econômica Federal, área gestora de Recursos Humanos em Brasília, DF, a quem caberá decidir sobre a conveniência de recomendar, ou não a implementação das sugestões apresentadas.

REFERÊNCIAS

- ACTUAL, Recursos Humanos. **Listado de Competências**. Disponível em <<http://www.actualrh.com/>>. Acesso em 05 de março de 2002.
- AMANA KEY. **Pessoas –** Desenvolvendo a força humana da organização – Coletânea de Pessoas. São Paulo: Amana Key, 1999.
- AMBONI, Nério. **Projeto pedagógico para o curso de Administração e Negócios da Unisul**. Florianópolis: Unisul, 2003.
- ANDRADE, M. M. **A pesquisa científica. IN: ____**. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. São Paulo; Atlas, 1997.
- BARCLAY, Rebecca O.; MURRAY, Philip C. **What is knowledge management?** Austin, TX: Knowledge Management, 1997.
- BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BOOG, Gustavo G. **Competência: Os líderes e os liderados**. Disponível em <<http://carreiras.empregos.com.br/comuniddes/rh/colunistas/280202>> - Acesso em 05 de agosto de 2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Encante seu cliente interno. São Paulo. L&PM: 1998.
- BRUYNE, ET. AL. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1997.
- CASTILHO, Jeronymo Pinheiro. **Coisas da velha Caixa**. Rio de Janeiro: Itambé, 1983.
- CAIXA. **Manual normativo**. Brasília, 2002.
- _____. **Uma História Brasileira**. Brasília: Buenas Idéias Metalivros, 2002.
- _____. <<http://avgestao.caixa>>. Acesso na Intranet em 04 de novembro de 2003.
- _____. Disponível em <<http://www.caixa.gov.br/asp/apresentacao.asp>>. Acesso em 14 de novembro de 2003.
- _____. **Caderno de Orientações – GPC – Guia de Atuação**. Brasília, 2002.
- _____. **Boletins e Jornais**. Brasília, 1975.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Recuperação e Fortalecimento da Caixa: a Caixa em 1º lugar**. Brasília, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos** Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CIMBALISTA, Silmara. Idéias para Gestão Empresarial – Desafios do Gerenciamento de Recursos Humanos. **Revista FAE BUSINESS**, Curitiba, n. 3, p. 37, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. et. Al. **Ecologia da Informação: porque Só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DE LONG, David; DAVENPORT, Thomas; BEERS, Mike. **What is knowledge management project? – research note**. Austin: Texas University, 1997.

DIJCK, T. A. V. **Ideology: a multidisciplinary approach**. Londres: Sage, 1998.

DRUCKER, Peter. **Gestão do Conhecimento On Knowledge Management**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, José Souza, et. Al. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

ECHEVESTE, Simone; VIEIRA, Berenice; VIANA, Débora TREZ, Guilherme; PANOSO, Carlos. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, volume 3, 1999.

FARES, José Antonio. Idéias para Gestão Empresarial – Desafios do Gerenciamento d Recursos Humanos. **Revista FAE BUSINESS**, Curitiba, n. 3, p. 4 a 8, 2002.

FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIGUEIREDO, José Carlos. **O Ativo Humano na Era da Globalização**. São Paulo: Negócios, 1999.

FSCHER, A. L. **A constituição do Modelo Competitivo de Gestão e Pessoas no Brasil**. Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

_____. **O conceito de modelo de gestão de pessoas** – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. IN: DUTRA, José Souza, et. Al. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Mara Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FOURNIER, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.

FRANCO, S. **Criando o próprio futuro**. O mercado de trabalho na era da competitividade total. 2ª Ed. São Paulo: Ática, 1997.

FREITAS, Rubens Cerqueira. **Avaliação de Competências**. Disponível em <<http://www.guiadofranchising.com.br/>>. Acesso em 05 de agosto de 2002.

FRIEDMAN, Briam. HATCH, James & WALKER, David M. **Capital Humano: Como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. São Paulo: Futura, 2000.

GARDNER, John & Moore; FRANKLIN, G. **Relações Humanas na Indústria**. São Paulo: Atlas, 1969.

GIDDENS, Anthony. **As Conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista ERA**, v. 37, n 3, p 10 – 19, setembro de 1997.

HERMAN, Roger E. **Como manter os bons funcionários**. São Paulo: Mcgraw – Hill, 1993.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Idéias para Gestão Empresarial – Remuneração por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista FAE BUSINESS**, n 3, Setembro, Curitiba, 2002.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: a prática do fichamento, resumos resenhas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. São Paulo: Gente, 1995.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovations**. New York: Oxford University Press, 1995.

_____. **Criação do Conhecimento na empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NAISBITT, John. **Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna**. São Paulo: Amaná, 1987.

NETZ, Clayton. Receita de Chefe. **Revista Exame**. Edição 765, ano 36, n 9, 01 de Maio e 2002.

OLIVEIRA, João Gualberto de. Centenário de Oficialização das Caixas Econômicas Federais. **Revista das Caixas Econômicas Federais**. Ano XII, n 60, Jul/Set, 1960.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. Projetos de Pesquisa. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAIVA, E. L.; ROTH, A. V.; FERNSTERSEIFER, J. E. **Conhecimento organizacional e processo de formulação de estratégias de produção**. Enampad, 1998.

PARK, Kil Hyang. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo, 1999.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUDOLFO, Pedro Daniel. **Reflexos da Gestão das Políticas de Recursos Humanos na Caixa Econômica Federal: Estudo de Caso de uma Unidade de Negócios**. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis, 2001.

SANTOS, Neri dos. **Apostila do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

_____. **Inteligência competitiva e gestão do conhecimento**. Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em 27 e 28/10, 24 e 25/11 e 15 e 16/12/2000^a. 146 slides, color. acompanha texto.

SILVA, Antonio Carlos Teixeira da. **O Ataque às Idéias**. São Paulo: Madras, 2000.

- SKYNER, Wickman. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- SOUZA, Humberto César Cosa de. Idéias par Gesta Empresarial – Desafios do Gerenciamento de Recursos Humanos. **Revista FAE BUSINESS**, n 3, p 4 a 8, Curitiba, setembro de 2002.
- STENBERG, Robert J. **What is ait knowledge? Educational Policy**. Novembro 1998, v 12, p 705.
- STEWART, Thomas. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. **A nova Riqueza das Organizações**. Gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. **The New Organizational Wealth: Managing and measuring Knowledge-based assets**. Berret-Koehler Publisheres, INC., San Francisco, 1997.
- TAPSCOTT, D. **Make Knowledge an asset for the whole company**. Computerworld, v 32, n 51, 32 p, Dec 21, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva o desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed SENAC, 2000.
- TEJADA, Jose Fernández. Acerca de lãs competências profesionales. **Revista Herramientas**. V 56, Madrid, España, 1999.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**. O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.
- TOLER, A. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- TUTHIL, G. Steven. **Knowledge engineering: concepts and practices for Knowledge-based systems**. Educational Policy, nov 1998 v 12 p 705. Blue Ridge Summit, PA: Tab Books, 1990.
- UIRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos – Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- WEBSTER. **Webster’s third new international dictionary of the english language**. Unabridged. Springfield, Massachusetts: G&C. Merriam Co., 1981.
- WILLINGHAM, Ron. **Gente – O Fator Humano**. São Paulo: Educator, 1999.
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações**. São Paulo: STS, 1998.

_____. **Competência para o sucesso.** São Paulo: STS, 2000.

VON KROGH, George. **Facilitando a criação de conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZARIFAN, Philippe. **Objetivo competência.** Por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylink. Atlas: São Paulo, 2001.

ANEXOS

Anexo I - Correspondência (Pré-teste)

Anexo II - Questionário (Pré-teste)

Anexo III - Correspondência

Anexo IV - Questionário

ANEXO I

Colega

O link abaixo contém o questionário sobre meu doutorado na UFSC acerca do GPC - Gestão de Pessoas por Competência da CAIXA.

Conforme conversamos, gostaria que você o respondesse e fizesse críticas para que eu possa aperfeiçoá-lo e, posteriormente, encaminhá-lo aos colegas do EN Fpolis.

Serei muito grato se você puder oferecer sugestões sobre a formulação das perguntas; qualquer contribuição será muito bem vinda.

Obrigado!

Daniel

http://www.en2625.sc.caixa/sistema/conteudo/pesquisa_daniel.asp

ANEXO II

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
DOUTORANDO: PEDRO DANIEL RUDOLFO

QUESTIONÁRIO

Pesquisa

O questionário abaixo é parte integrante da Tese de Doutorado que se está desenvolvendo na UFSC. O estudo em foco relaciona-se com o modelo Gestão de Pessoas por Competências - GPC da CAIXA.

Sua contribuição é de fundamental importância, pois, de um lado, permitirá a conclusão do estudo acadêmico e de outro, poderá resultar na apresentação de uma proposta que otimize o modelo em foco.

Conta-se, portanto, com sua colaboração, respondendo o questionário.

Muito obrigado!

Pedro Daniel Rudolfo

O questionário está dividido em quatro partes, como segue:

1ª parte: Assinale com "X" nos parênteses, a alternativa em que você se enquadra:

1 - SEXO

masculino

feminino

2 - ESTADO CIVIL

solteiro

casado

viúvo

separado

divorciado

outros

3 - GRAU DE ESCOLARIDADE

Ensino Médio

Ensino Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

4 - FAIXA ETÁRIA

até 21 anos

de 22 a 30 anos

de 31 a 40 anos

mais de 41 anos

5 - ATUALMENTE

apenas trabalha na Caixa

trabalha na Caixa e tem outra atividade laboral

trabalha na Caixa e estuda

trabalha na Caixa, tem outra atividade laboral e estuda

6 - REMUNERAÇÃO BASE INDIVIDUAL

até R\$ 1.200,00

de R\$ 1.201,00 a R\$ 1.800,00

de R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00

de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00

acima de R\$ 4.001,00

7 - DEPENDENTES QUE POSSUI

nenhum

até 2 pessoas

de 3 a 4 pessoas

acima de 4 pessoas

8 - CARGO/FUNÇÃO

Escriturário

Função de Assessoramento

Função Técnica

Função Gerencial

9 - TEMPO DE ATIVIDADE NA CAIXA

até 04 anos

de 04 a 15 anos

de 15 a 20 anos

acima de 20 anos

2ª parte: Assinale uma das alternativas conforme discriminação:

1 - Qual o seu grau de conhecimento do modelo GPC adotado pela CAIXA?

- () Conheço plenamente () Conheço parcialmente
() Conheço muito pouco () Desconheço

2 - Em sua opinião, as atuais competências definidas pela CAIXA são claras?

- Sim () Não ()

3 - Essas competências são de fácil mensuração? (Você consegue percebê-las em sua chefia?)

- Sim () Não ()

4 - Você considera o atual processo de avaliação dos gestores burocrático?

- Sim () Não ()

5 - Quando você avalia seu gestor, você leva mais em consideração:

- () o modelo conceitual do GPC () as atitudes do seu gestor

6 - A CAIXA adotou um modelo de competências hierarquizadas, ou seja, para que seu gestor tenha determinadas competências é necessário, antes, que ele possua outras. Você concorda com essa premissa?

- Sim () Não ()

7 - Em sua opinião, a concepção atual do modelo, que leva em consideração a premissa de existência de pré-requisitos entre as competências (hierarquização), qualifica os gestores?

- Sim () Não ()

8 - Em sua opinião, o fato do sistema "AVGESTÃO" contemplar a dimensão Gestão de Pessoas, fortalece a consolidação do modelo GPC?

- Sim () Não ()

9 - O modelo atual do GPC contribui para o aperfeiçoamento, desenvolvimento e capacitação dos gestores?

- Sim () Não ()

10 - O modelo atual permite que você avalie mais de uma competência do seu gestor no mesmo quesito. Você concorda com esse critério?

- Sim () Não ()

3ª Parte:

1 - Ao avaliar seu gestor, você prefere:

- () Assinalar se ele possui ou não determinada competência
() Assinalar o grau em que seu gestor se enquadra.

Nessa hipótese, teriam-se várias alternativas, como: Possui totalmente, possui parcialmente, não possui, não se aplica.

2 - Na relação abaixo, assinale as cinco principais competências que você gostaria de avaliar no seu gestor:

- () **Adaptabilidade:** Adapta-se a ambientes de mudanças, permanecendo eficaz para enfrentar desafios.
() **Administração do tempo:** Administra eficazmente o tempo.
() **Capacidade Crítica:** É hábil para avaliar dados e linhas de atuação e para tomar decisões lógicas de uma maneira imparcial e desde um ponto de vista racional.
() **Competência Gerencial:** Possui habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento.
() **Competência Intelectual:** Combina raciocínios e associa idéias e conhecimentos para encaminhar soluções e resolver problemas.

- () **Comunicação:** Redige com clareza, gramaticalmente correto, expressa idéias ou fatos de maneira clara e persuasiva e escuta ativamente.
- () **Conhecimento:** Tem conhecimentos de finanças, marketing, recursos humanos e tecnologia.
- () **Criatividade:** Propõe soluções imaginativas e é capaz de identificar alternativas radicais em contraposição com os métodos e enfoques tradicionais.
- () **Decisão:** É firme para tomar decisões, afirmar opiniões, tomar parte em algo ou comprometer-se em um assunto ou tarefa, pessoalmente.
- () **Delegação:** Delega eficazmente.
- () **Desenvolvimento de Pessoas:** Preocupa-se com o desenvolvimento das habilidades e atitudes dos colaboradores.
- () **Flexibilidade:** Modifica o próprio comportamento para alcançar uma meta.
- () **Foco nos resultados:** É focado nos resultados que a organização espera.
- () **Humor:** Possui senso de humor.
- () **Iniciativa:** Possui visão de oportunidade e influencia ativamente os processos.
- () **Liderança:** Utiliza características e métodos interpessoais mais apropriados para guiar indivíduos e grupos em direção à consecução de um objetivo.
- () **Mercado:** Conhece o mercado e suas relações.
- () **Planejamento e organização:** Estabelece eficazmente uma ordem apropriada de atuação com o objetivo de alcançar uma meta.
- () **Sensibilidade Interpessoal:** Considera os sentimentos e necessidades dos outros.
- () Outra competência que gostaria de avaliar no seu gestor. Especificar: _____

4ª Parte:

- 1 - O modelo atual contempla as competências descritas abaixo. Assinale quais competências deveriam permanecer em avaliação:
- () Adota tratamento condizente com o código de ética no relacionamento com a equipe.
 - () Define metas para a sua equipe.
 - () Acompanha, sistematicamente, o cumprimento das metas definidas.
 - () Mobiliza pessoas para o alcance das metas, compartilhando informações e assuntos relevantes ao desempenho da equipe.
 - () Estimula o autodesenvolvimento de sua equipe.
 - () Promove ações que visem a qualidade de vida da equipe.
 - () Fornece feedback sempre que necessário, independente da existência de sistemática institucionalizada.
 - () Orienta e acompanha o desenvolvimento do empregado, mediante elaboração de plano de desenvolvimento individual.
 - () Reconhece e valoriza as competências do empregado por meio da atribuição de desafios crescentes e outras ações de estímulo.
 - () Define indicadores de performance para sua equipe.
 - () Monitora os indicadores de performance definidos para acompanhar o desempenho de sua equipe.
 - () Promove o entendimento da missão, dos objetivos estratégicos e das prioridades da CAIXA junto à equipe, mediante a realização de reuniões sistemáticas e outras formas de disseminação.
 - () Constrói, em conjunto com a equipe, a missão, estratégia e objetivos da área de atuação, em consonância com a missão e objetivos estratégicos da CAIXA.
 - () Prepara sucessores para si e para os cargos sob sua gestão.
 - () Orienta a carreira dos membros de sua equipe com base no perfil de competências.
- 2 - Este espaço é destinado a observações e sugestões que você deseje fazer:

ANEXO III

Colega

Gostaria muito de contar com sua participação respondendo o questionário no link abaixo. Esse questionário faz parte da minha tese de Doutorado, que está sendo desenvolvida na UFSC, visando melhorar o modelo GPC adotado pela CAIXA. Sua colaboração será muito importante! Conto com você!

Abraços,

Daniel

http://www.en2625.sc.caixa/sistema/conteudo/pesquisa_daniel.asp

ANEXO IV



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
DOUTORANDO: PEDRO DANIEL RUDOLFO

QUESTIONÁRIO

Pesquisa

O questionário abaixo é parte integrante da minha Tese de Doutorado que estou desenvolvendo na UFSC. O estudo em foco relaciona-se com o modelo Gestão de Pessoas por Competências - GPC da CAIXA.

Sua contribuição é de fundamental importância, pois, de um lado, permitirá a conclusão do estudo acadêmico e, de outro, poderá resultar na apresentação de uma proposta que otimizará o modelo em foco.

Conto, portanto, com sua colaboração, respondendo ao questionário.

Muito obrigado!

Pedro Daniel Rudolfo

Obs.: Ao terminar toda a avaliação, não esqueça de clicar no botão Enviar, no final deste questionário.

O questionário está dividido em quatro partes, como segue:

1ª parte:

1 - NOME (**opcional**)

2 - GRAU DE ESCOLARIDADE

Ensino Médio

Ensino Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

3 - FAIXA ETÁRIA

até 21 anos

de 22 a 30
anos

de 31 a 40
anos

mais de 40
anos

4 - ATUALMENTE

- trabalha somente na Caixa
- trabalha na Caixa e tem outra atividade externa
- trabalha na Caixa e estuda
- trabalha na Caixa, tem outra atividade externa e estuda

5 - CARGO/FUNÇÃO

- Técnico Bancário
- Escriturário
- Função de Assessoramento
- Função Técnica
- Função Gerencial

6 - TEMPO DE ATIVIDADE NA CAIXA

- até 04 anos de 04 a 14
anos
- de 15 a 20 acima de 20
anos

2ª parte: Assinale uma das alternativas conforme discriminação:

1 - Qual o seu grau de conhecimento sobre o modelo GPC (Gestão de Pessoas por Competências) adotado pela CAIXA?

- Conheço plenamente
- Conheço parcialmente
- Conheço muito pouco
- Desconheço

2 - As atuais competências definidas pela CAIXA são claras.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não tenho opinião formada
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3 - Você identifica essas competências quando avalia o seu gestor.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não tenho opinião formada
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4 - O processo de avaliação dos gestores pode ser considerado burocrático.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não tenho opinião formada
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5 - Ao avaliar seu gestor, você leva mais em consideração:

- O modelo conceitual do GPC
- As atitudes do seu gestor
- Ambas as alternativas

6 - Para que o gestor tenha determinada(s) competência(s), ele necessita ter outra(s) antes.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não tenho opinião formada
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

7 - O modelo GPC adotado pela CAIXA, que considera a necessidade de pré-requisitos entre as competências (hierarquização), qualifica os gestores.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não tenho opinião formada
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

8 - A avaliação do gestor repercute no resultado da unidade na dimensão Gestão de Pessoas ("AVGESTÃO"). Esse critério fortalece a consolidação do GPC.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não tenho opinião formada
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

9 - O modelo atual do GPC estimula o crescimento profissional dos gestores.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não tenho opinião formada
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3ª Parte:

1 - Ao avaliar se o gestor tem determinada competência, você prefere:

Assinalar se ele possui ou não a competência descrita (sim ou não).

Assinalar o grau em que seu gestor se enquadra (possui totalmente, possui parcialmente, não possui ou não se aplica).

2 - Na relação abaixo, assinale quais competências você gostaria de avaliar no seu gestor:

Administração do tempo: Administra eficazmente o tempo.

Competência Gerencial: Possui habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento.

Competência Intelectual: Combina raciocínios e associa idéias e conhecimentos para encaminhar soluções e resolver problemas.

Comunicação: Capacidade de expressar-se na forma oral, escrita e não-verbal, com clareza e objetividade.

Criatividade: Ser capaz de inventar, perceber, idealizar e propor soluções e ações que conduzam à inovação.

Delegação: Ser capaz de delegar com responsabilidade.

Desenvolvimento de Pessoas: Preocupa-se com o desenvolvimento das habilidades e atitudes dos colaboradores.

Flexibilidade: Ser capaz de adaptar-se às diferentes situações e transformações que ocorrem no mundo moderno.

Humor: Possui senso de humor.

Iniciativa: Possui visão de oportunidade e influencia ativamente os processos.

Liderança: Ser capaz de estimular, orientar e conduzir pessoas para objetivos negociados.

Persistência: Ser capaz de buscar metas e objetivos, independentemente dos obstáculos que se apresentem.

Planejamento: Ser capaz de verificar quais as implicações das decisões tomadas hoje para um futuro próximo.

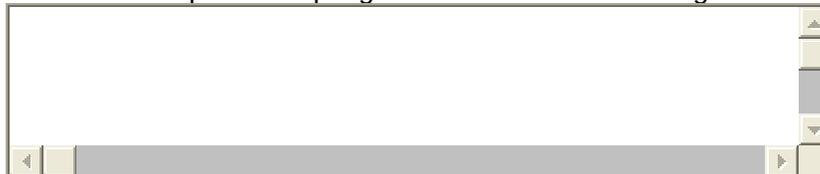
Qualidade e resultados: Ser capaz de gerar resultados para a empresa, tanto de forma qualitativa como quantitativa.

Relacionamento: Ser capaz de estabelecer e gerir relacionamentos entre pessoas e áreas de conhecimento e trabalhar com equipes.

Representação Institucional: Representa a CAIXA nos ambientes interno e externo com desenvoltura e postura compatível com a função.

Tomada de decisão: Ser capaz de avaliar riscos e escolher soluções adequadas.

Outra competência que gostaria de avaliar no seu gestor. Especificar:



4ª Parte:

1 - O modelo GPC adotado pela CAIXA contempla as competências descritas abaixo. Assinale quais deveriam permanecer em avaliação:

Adota tratamento condizente com o código de ética no relacionamento com a equipe.

Define metas para a sua equipe.

Acompanha, sistematicamente, o cumprimento das metas definidas.

Mobiliza pessoas para o alcance das metas, compartilhando informações e assuntos relevantes ao desempenho da equipe.

Estimula o autodesenvolvimento de sua equipe.

Promove ações que visem a qualidade de vida da equipe.

Fornece feedback sempre que necessário, independente da existência de sistemática institucionalizada.

Orienta e acompanha o desenvolvimento do empregado, mediante elaboração de plano de desenvolvimento individual.

Reconhece e valoriza as competências do empregado por meio da atribuição de desafios crescentes e outras ações de estímulo.

Define indicadores de performance para sua equipe.

Monitora os indicadores de performance definidos para acompanhar o desempenho de sua equipe.

Promove o entendimento da missão, dos objetivos estratégicos e das prioridades da CAIXA junto à equipe, mediante a realização de reuniões sistemáticas e outras formas de disseminação.

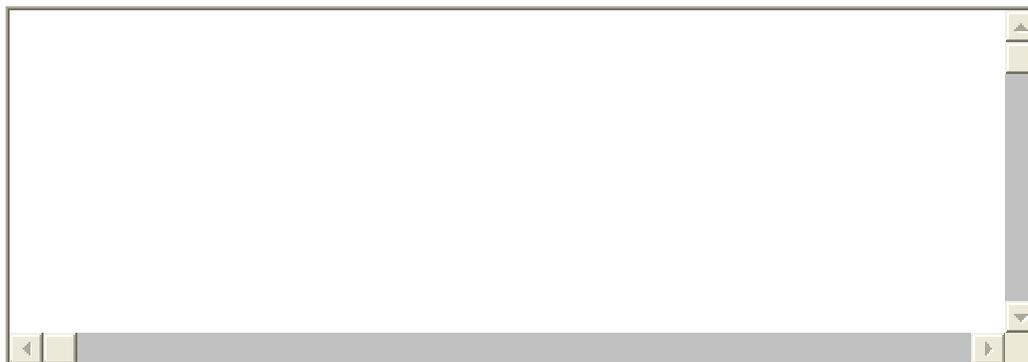
Constrói, em conjunto com a equipe, a missão, estratégia e objetivos da área de atuação, em consonância com a missão e objetivos estratégicos da CAIXA.

Prepara sucessores para si e para os cargos sob sua gestão.

Orienta a carreira dos membros de sua equipe com base no perfil de competências.

2 - Este espaço é destinado a observações e sugestões. Use-o se desejar contribuir com algum item não contemplado neste questionário.

Obs.: Faça um breve resumo (Este resumo deve caber na tela). Para sugestões que não caibam no quadro abaixo, clique [aqui](#).



Clicando no botão abaixo, você enviará as suas respostas, sem necessidade de gravar ou imprimir.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.