



GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: AVALIAÇÃO DE UM MODELO IMPLEMENTADO NUMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR PETROQUÍMICO

Heliani Berlato dos Santos¹

Luciano Venelli Costa²

José Antonio Monteiro Hipólito³

Simone Guedes⁴

Resumo

Este artigo propõe-se a estudar o caso de uma empresa brasileira do setor petroquímico, que implementou um modelo de gestão por competências no ano de 2001. O objetivo do estudo foi avaliar em que grau as mudanças no ambiente da indústria petroquímica, implicaram na necessidade de substituição ou revisão do modelo, bem como analisar sua eficácia na gestão de carreiras – dimensão central na operacionalização de um modelo de gestão por competências. A pesquisa baseou-se em levantamento de dados por fontes secundárias e entrevistas semi-estruturadas com dez funcionários da empresa, nos níveis de coordenação, gerência, diretoria e também da área de Recursos Humanos. Em linhas gerais, pôde-se constatar que o modelo continua adequado para o período atual, porém há a necessidade de ajustes pontuais para adequá-lo às mudanças organizacionais. Merece destaque a importância da capacitação dos funcionários e gestores para o melhor aproveitamento do modelo e das oportunidades de desenvolvimento existentes. Os resultados obtidos com este estudo podem ser úteis para consolidar o entendimento sobre a aplicação do modelo de gestão por competências, bem como para subsidiar a reflexão de organizações em cenários similares sobre os pontos de atenção na consolidação de novos modelos de Gestão de Pessoas.

Palavras-Chave: Gerenciamento de pessoas, modelos, competências.

Abstract

This article proposes to study the case of a company in the petrochemical sector, which implemented a model of competency management in 2001.

Artigo recebido em 30/01/2012

Aprovado em 19/03/2012

¹Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual de Maringá, mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP e doutorado em Administração pela Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade FEA/USP. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estudos Organizacionais, Gestão de Pessoas e Metodologia.

² Formado em Engenharia Elétrica pela FEI, e em Administração pela Univ. Metodista de São Paulo. Doutorado em Administração com o tema "Gestão de Carreiras" pela FEA-USP, em 2011. Atualmente, professor titular do PPGA da Univ. Metodista de São Paulo e orientador de monografias da Pós Lato Sensu da FIA (Fundação Instituto de Administração).

³Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo. Professor e consultor pela Fundação Instituto de Administração (FIA) e sócio da consultoria GROWTH Desenvolvimento de Pessoas e Organizações, tendo realizado centenas de projetos voltados ao aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas para grandes organizações.

⁴ Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Graduada em Administração de Empresas (UCG). Professora da Faculdade Araguaia. Consultora na área da propriedade intelectual.

The aim of this study was to evaluate the degree to which changes in the environment of the petrochemical industry, resulted in the need for replacement or revision of the model, and analyze their effectiveness in managing careers-central dimension in the operationalization of a model of competency management. The research was based on survey data from secondary sources and semi-structured interviews with ten employees, the levels of coordination, management, board and also the Human Resources area. In general, it was found that the model remains appropriate for the current period, but there is a need for adjustments to suit specific organizational changes. Noteworthy is the importance of training employees and managers for better utilization of the model and development opportunities exist. The results of this study maybe are useful to consolidate the understanding of the model application for management skills as well as to support organizations in the reflection of similar scenarios about the points of attention in the consolidation of new models of Personnel Management.

Keywords: Management of persons; model; competencies.

1. INTRODUÇÃO

As abordagens tradicionais de gestão de pessoas têm sido fortemente questionadas desde os anos 80, ao deixarem de explicar a realidade diante de um ambiente caracterizado por intensas e constantes mudanças (DUTRA, 2004). Estas derivam de movimentos como a abertura de mercados e globalização; intensificação do uso de tecnologias, não somente no processo produtivo, mas estendida aos setores administrativos e de apoio; produtos e serviços de alto valor agregado; mercado consumidor cada vez mais exigente; cobrança por qualidade total; responsabilidades ambientais e sociais; reengenharia, *downsizing*, *outsourcing*; fusões e aquisições; e tantas outras variáveis.

Neste novo contexto, torna-se necessária a atuação de pessoas mais autônomas, com maior iniciativa, capazes de responder rapidamente às demandas e sujeitas a processos decisórios descentralizados. As organizações tornam-se sensíveis ao comprometimento das pessoas para com seus objetivos e estratégias, bem como à qualidade de seu corpo funcional.

A incompatibilidade das abordagens tradicionais com as necessidades emergentes tem levado pesquisadores e práticos a buscarem novas propostas para a gestão de pessoas. Uma destas propostas consiste no modelo de gestão por competências, o qual será objeto de análise neste estudo. Este modelo tem sido apresentado como recurso capaz de integrar a gestão de pessoas, alinhando horizontalmente os diversos processos da área e, verticalmente, articulando-os à estratégia da organização.

O modelo analisado foi desenvolvido e aplicado em uma empresa do setor petroquímico, levando em conta recomendações de importantes autores que exploram a gestão por competências no Brasil.

Embora a concepção dos critérios aplicados na empresa analisada preceda o trabalho de muitos destes autores, procurou-se, como premissa, o alinhamento dos parâmetros



desenvolvidos às estratégias organizacionais, como propõem Fleury e Fleury (2004), bem como se adotou o entendimento de que as competências deveriam sinalizar a entrega ou agregação de valor para a organização, como sugerido por Dutra (2004).

Diante deste contexto, o objetivo deste trabalho é avaliar os resultados e identificar a necessidade de ajustes no modelo de gestão por competências de uma organização do segmento petroquímico, implementado no ano de 2001. Ajustes no modelo podem ser necessários, sobretudo, em função das intensas mudanças no setor e na própria organização ocorrida nos últimos anos.

No entanto, tais necessidades intensas de revisão nos parâmetros aplicados, podem sinalizar para a não adequação do método de competências para balizar a relação entre organização e profissionais na gestão de carreiras, uma vez que decisões nessa dimensão devem apontar para o médio/longo prazo. O foco na gestão de carreiras se deve ao fato desta se constituir em dimensão central na estruturação dos sistemas de gestão por competências.

Além dos pontos acima citados, serão considerados na análise os resultados obtidos com a implementação do modelo, bem como as dificuldades enfrentadas para plena utilização dos parâmetros desenvolvidos. O artigo inicia-se com um referencial teórico sobre gestão por competências e gestão de carreiras. Em seguida, será apresentada a metodologia de pesquisa e o relato do caso estudado, o qual inicia-se com um breve resgate da evolução do setor petroquímico no Brasil. O artigo é encerrado com a análise do caso, suas implicações e com recomendações finais para o avanço na reflexão sobre a gestão por competências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A Gestão por Competências

Como discutido na introdução, para atender os objetivos das organizações torna-se necessário aos sistemas de gestão de pessoas dois tipos de integração: *vertical*, espelhando as necessidades organizacionais; e *horizontal*, integrando os vários processos da área. Nota-se, no referencial de competências estes dois tipos de preocupação, expressas em autores provenientes de diferentes linhas conceituais.

No âmbito da integração vertical, o conceito apóia-se em autores como Prahalad e Hamel (1990), que discutem competências essenciais. Para uma competência ser considerada essencial ela deve mobilizar adequadamente os seus recursos internos, obtendo uma vantagem percebida pelos clientes em relação aos seus concorrentes. Adicionalmente, essa vantagem não pode ser facilmente ou rapidamente alcançada pela concorrência e, ao mesmo tempo,

deve possibilitar à organização atuar com produtos e serviços diferentes ou em mercados diversos.

Para que competências no âmbito organizacional sejam alcançadas, diversos recursos podem e devem ser mobilizados de forma coordenada. De acordo com Mills *et al.* (2002), estes recursos podem ser classificados como recursos tangíveis; recursos de conhecimento, habilidade e experiência; recursos de sistemas e procedimentos; recursos culturais e valores; recursos de rede; e, por fim, recursos importantes para a mudança.

Os autores acima mencionados citam alguns exemplos. Os recursos tangíveis podem ser prédios, posição geográfica, patentes, empregados e equipamentos. Os recursos de conhecimento, habilidades e experiência estão ligados ao conhecimento tácito, que as organizações às vezes nem tomam ciência que possuem. Os recursos de sistemas e procedimentos envolvem não só os sistemas computadorizados e processos, mas também os recursos intangíveis das pessoas que os operam.

Já os recursos culturais e valores são construídos em longo período de tempo e geralmente dependem das atitudes dos fundadores e eventos passados, incluindo as crenças, comportamentos preferenciais, valores, a memória de como a organização enfrentou crises e outros. Os recursos de rede contemplam as relações que a empresa mantém com fornecedores, clientes, governo, bem como sua reputação e marca. E os recursos importantes para a mudança abrangem não só a percepção de obsolescência de alguns recursos, como também as crenças de trabalhadores e gerentes influentes e o capital disponível para investir em mudança.

A partir das abordagens de Mills *et al* (2002) e Prahalad e Hamel (1990), Fleury e Fleury (2004) propõem que a definição das estratégias competitivas deve começar com um profundo entendimento das possibilidades estratégicas a partir dos recursos tangíveis e intangíveis que a organização possui (*recursos da firma*). Esta abordagem difere do conceito de posicionamento estratégico de Porter (1996), em que a análise parte da indústria e do foco no mercado e nos competidores como elementos determinantes na posição competitiva da organização, buscando vantagens a partir da exploração das oportunidades e tendências.

A abordagem com base nos recursos da firma, inclusive com mais atenção para alguns recursos específicos, incorpora e valoriza a noção de aprendizagem organizacional e de experiência para lidar com a complexidade e mudança, como fatores relevantes no processo estratégico e de obtenção de vantagem competitiva (FLEURY e FLEURY, 2004).

Torna-se necessário, então definir o tipo de estratégia a ser seguido, como passo importante para o alinhamento desta com as competências. Fleury e Fleury (2004) trabalham



com três tipos de estratégia que as empresas podem privilegiar para atuarem no mercado: excelência operacional; inovação em produtos/serviços; e orientação para clientes. Para os autores, uma empresa que adota a estratégia de excelência operacional deve otimizar a relação qualidade/preço, dando enfoque às competências nas funções de operações. Já a empresa que compete com produtos e serviços inovadores precisa investir continuamente em criar conceitos radicalmente novos de produtos para clientes e segmentos de mercado específicos.

Por fim, nas empresas com orientação para clientes, o foco deve estar em atender às necessidades de clientes especiais, criando soluções e serviços específicos. Embora entreguem algum produto, é o serviço que faz a diferença no negócio. Essas organizações devem ter competência forte em relacionamento e marketing, e podem cobrar um preço alto pelo serviço diferenciado que oferecem.

Fleury e Fleury (2004) ressaltam também a importância de alinhar as competências individuais com as competências organizacionais e a estratégia da organização, em um processo de aprendizagem contínua. Neste processo, enfatizam a importância do papel da área de gestão de pessoas no desenvolvimento da estratégia da organização, pois as suas funções de atração, desenvolvimento e retenção de talentos devem estar condizentes com as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais.

No que diz respeito à integração horizontal, ou seja, a possibilidade de se utilizar o conceito de competências como dimensão integradora dos vários processos de Recursos Humanos, deve-se resgatar linhas teóricas voltadas mais diretamente à gestão destes processos. Esta reflexão não é nova, uma vez que a escola americana desenvolveu o conceito de competência voltado à Gestão de Pessoas nos anos 70, atrelando-o a características subjacentes que levavam os indivíduos a desenvolver um desempenho superior em determinados trabalhos ou situações (MC CLELLAND, 1973; BOYATZIZ, 1982; SPENCER JR. e SPENCER, 1993).

Como um dos representantes desta escola, Parry (1996) descreveu o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas, que possibilitam um bom desempenho no trabalho, medido por meio de parâmetros bem aceitos, e que podem ser desenvolvidos com treinamento e desenvolvimento.

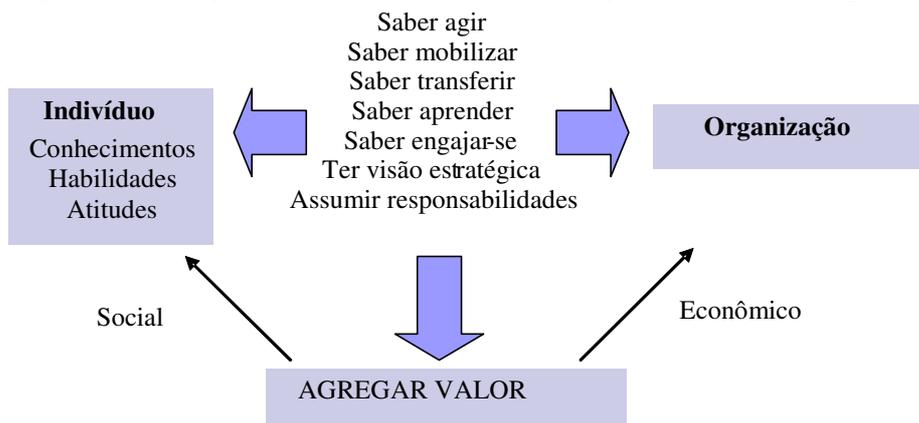
Esta abordagem aproxima o conceito de competência à idéia de repertório ou qualificação dos indivíduos, independente do ambiente, e foi amplamente disseminada no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90, resumindo popularmente o conceito de competência como “CHA” – conhecimentos, habilidades e atitudes (DUTRA, 2004).

Os franceses Le Boterf (1994) e Zarifian (1996, 2001) contestaram a competência como um estado de repertório que os indivíduos possuem, visão para eles, incompleta. Para estes autores, competência implica em mobilizar conhecimentos e experiências para atender a demandas e exigências de um determinado contexto. Esta abordagem leva em consideração a influência das relações de trabalho, cultura organizacional, limitações de recursos e situações inusitadas do trabalho, que impossibilitam prescrever com precisão o conjunto de tarefas que a pessoa irá executar.

Dutra (2004) avança na caracterização do conceito de competências, ao apontar que ela só é observada quando gera entrega à organização, ou seja, quando revertida em agregação de valor. Não se trata, no entanto, de qualquer agregação de valor, mas daquela que se traduz em mudanças incorporadas ao patrimônio de conhecimentos da organização e que, portanto, permanece mesmo após a saída da pessoa. Esta competência não é comprovada quando metas são atingidas, mas, sobretudo quando processos são melhorados ou novas tecnologias introduzidas.

Por fim, Fleury e Fleury (2004) contribuem definitivamente na caracterização do significado de competências, ao apontar que esta agregação de valor deve-se traduzir em valor econômico para a organização e social para o indivíduo, fruto da integração de saberes múltiplos e complexos. A figura 1 resume o conceito de competências.

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: FLEURY e FLEURY (2007, p. 30)

As abordagens de competências descritas acima permitem a estruturação de um novo modelo de gestão de pessoas, orientado por premissas originárias das mudanças no perfil do trabalhador e do próprio mercado de trabalho. Segundo Dutra (2002), esse novo modelo possui foco no desenvolvimento em vez do controle; foco no processo em vez dos



instrumentos; foco no interesse conciliado em vez do interesse da empresa; foco no modelo integrado e estratégico em vez do modelo constituído por partes desarticuladas entre si.

Este modelo se concretiza, para Dutra (2002), na medida em que articula três conceitos associados à gestão por competências: entrega, complexidade e espaço ocupacional que, em conjunto, possibilitam a integração da gestão de pessoas vertical e horizontalmente.

A entrega está relacionada à forma da pessoa realizar o trabalho, agregando certo valor que permanece mesmo após sua saída da organização. O nível de entrega das pessoas está associado a padrões de complexidade, diferenciados em função da necessidade de repertório de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiência acumulada, os quais precisam ser mobilizados para atender às responsabilidades do trabalho. O conceito de espaço ocupacional é decorrente da entrega e da complexidade. Ou seja, uma pessoa agrega mais valor à medida que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, mesmo sem mudar de cargo. A capacidade de atender às necessidades da organização em função das suas competências leva a pessoa a ampliar o espaço ocupacional (DUTRA, 2002, 2004).

A ampliação do espaço ocupacional e o alcance de níveis maiores de complexidade configuram-se, segundo a classificação proposta por Dutra (2002), na carreira do profissional, a qual exerce papel central na Gestão de Pessoas. Em função da centralidade desta dimensão, a questão da carreira será discutida conceitualmente a seguir, e terá destaque na análise do caso estudado.

2.2. A Carreira como dimensão central e perene para a caracterização das competências

Torna-se corrente a leitura de que, na era industrial, a maioria das pessoas costumava delegar a gestão de sua carreira para a empresa e, hoje, cada vez mais, as pessoas têm assumido o controle e a responsabilidade sobre esse processo.

No entanto, o entendimento sobre o que este movimento significa parte, necessariamente, por uma clarificação sobre o significado do termo carreira. De acordo com London e Stumpf (1982; p.4) a carreira consiste na “seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa”.

Para estes autores, a carreira é determinada tanto pelas questões intrínsecas do indivíduo quanto pelas variações no ambiente que o cerca, pois “envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade”.

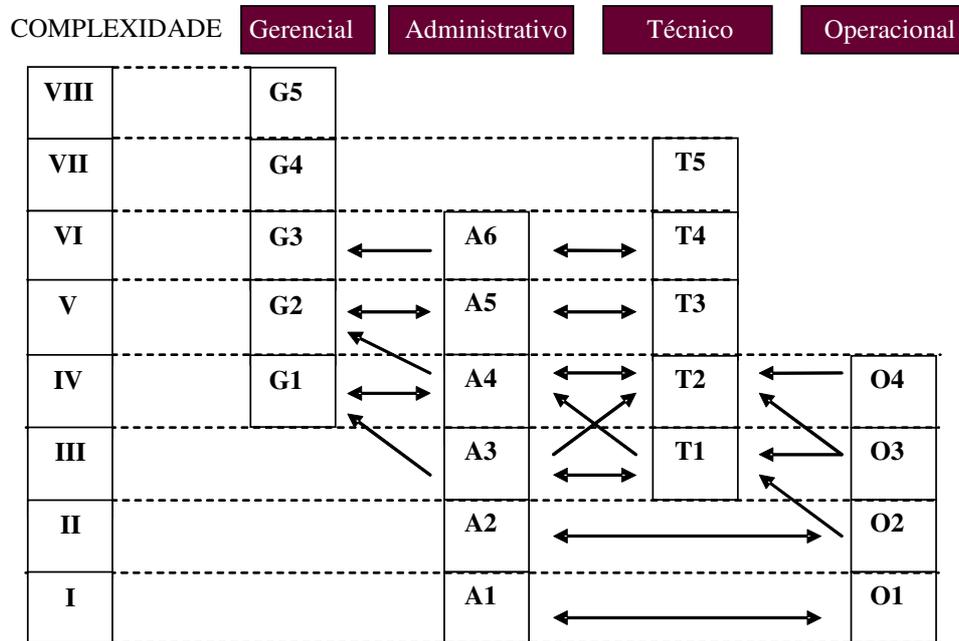
A definição ainda considera a responsabilidade compartilhada. “Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional. Da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.” Além da responsabilidade compartilhada, as expectativas devem ser “conciliadas entre empresa e pessoa, dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança” (LONDON e STUMPF, 1982; p.4).

Neste processo, cabe, portanto, à organização, definir os caminhos possíveis, para que as pessoas possam se orientar em suas decisões e escolhas profissionais. Para isso, a empresa pode se estruturar por meio do estabelecimento de trajetórias que traduzam o fluxo natural de desenvolvimento dos profissionais e se apropriar delas para sinalizar a necessidade de competências humanas.

As trajetórias profissionais passam a orientar naturalmente o desenvolvimento das pessoas, balizando o aumento de capacidades de forma condizente com os interesses das pessoas e as necessidades do trabalho. Dessa forma, as pessoas podem focar seu desenvolvimento nas competências importantes para a organização, que lhe permitirão ampliar o espaço ocupacional e atingir novos níveis de complexidade na trajetória de carreira (DUTRA, 2004).

Segundo Dutra (2004), quando os eixos de competências são construídos sobre as trajetórias naturais de carreira, forma-se uma estrutura mais perene no tempo. Como exemplo, a Figura 2 representa uma estrutura de carreiras, em um modelo de gestão por competências, de uma empresa produtora de insumos básicos.

Figura 2 – Exemplo de movimentação entre eixos e carreira



Fonte: DUTRA (2004, p. 81)

Vale ressaltar que os eixos de carreira explorados por Dutra (2004) no exemplo – gerencial, administrativo, técnico e operacional –, têm se mostrado perenes, mantendo-se como praticamente os mesmos desde a formação dessa empresa, na década de 70. As setas mostram as possibilidades de movimentação entre eixos e, as linhas horizontais pontilhadas, os níveis de complexidade equivalentes.

Os tópicos até aqui explorados, competências e gestão de carreiras se constituem em dimensões-chave para o estudo de caso escolhido. Isto porque, a organização pesquisada implementou um sistema de gestão por competências em 2001 com o intuito de alinhar as práticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional e, ao mesmo tempo, considerou a gestão do desenvolvimento/carreira como central no modelo e, portanto, articuladora das demais iniciativas em gestão de pessoas. A seguir, são explorados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a contextualização do segmento estudado e apresentado o estudo de caso em si.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esta pesquisa foi desenvolvido um estudo qualitativo de caráter exploratório. Segundo Godoy (1995a), a análise qualitativa se torna a mais indicada quando o que se

objetiva é a compreensão do fenômeno, de uma forma ampla e em sua complexidade. E ainda, o emprego de métodos qualitativos pode garantir redirecionamento da investigação, possibilitando vantagens em relação ao planejamento integral e prévio de todos os passos da pesquisa (PIORE, 1979).

Neste estudo optou-se pela realização de um estudo de caso, onde segundo Creswell (2003) envolve uma descrição detalhada dos indivíduos seguida da análise de seus dados, seja por tema ou assunto. E permite ainda a investigação de um fenômeno e seus conteúdos da vida real, quando as fronteiras entre este fenômeno e o contexto ainda não estão totalmente claras, como é o caso desta pesquisa (YIN, 2001).

Para Stake (1994), quanto mais o objeto de estudo for específico, único e ligado a um sistema, maior a utilidade fundamental lógica e epistemológica. Neste sentido, para esta pesquisa a amostra foi composta por dez funcionários da organização.

Buscou-se com a entrevista obter informações que não puderam ser encontradas em registros ou fontes documentais somente. Utilizando assim, as respostas para construir conhecimento a respeito dos aspectos relacionados a implementação do modelo de gestão de competências aplicado na empresa pesquisada (DENCKER e VIÁ, 2001).

A entrevista de acordo com Goode e Hatt (1969) consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social, como a conversação. Para Minayo (2000), a entrevista, como fonte de informação, fornece dados primários e secundários, referentes a fatos, opiniões, maneiras de atuar, conduta, razões conscientes ou inconscientes.

Como técnica para a coleta de dados, utilizou-se de um roteiro de entrevista semi-estruturada, e levantamento de dados por fontes secundárias. A entrevista semi-estruturada pressupõe alguns questionamentos básicos, amparados em teorias e hipóteses inerentes à pesquisa, fornecendo amplas possibilidades interrogativas. Novas questões podem ser construídas a partir das respostas dos informantes. Assim, os entrevistados têm mais liberdade de expressão, podendo participar ativamente com suas percepções e experiências, no contexto do foco principal que o investigador delimita. (LÜDKE E ANDRÉ, 1986).

A amostra conforme já mencionada, foi composta por dez funcionários, que ocupavam cargos executivos de variadas funções nas empresas de um grupo do setor petroquímico, que foram: O Diretor de Operações, Gerente de Orçamento e TI Sênior, Gerente de Terminais, Gerente de Desenvolvimento e Assistência Técnica, Gerente Comercial Sênior, Gerente de Produção Sênior, Coordenador de Operação, Coordenador de Tesouraria, Gerente de RH Sênior e Coordenador de Remuneração e Desenvolvimento.



As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2007, e a coleta dos demais dados ocorreu também neste período. O registro das entrevistas, que constitui um fator importante para a determinação da confiabilidade da pesquisa, deve ser realizado de forma a oferecer elementos para uma análise criteriosa dos dados coletados. (QUEIROZ, 1991). Desta forma as mesmas, foram realizadas através de gravações, quando houve a autorização dos entrevistados, e por meio de notas realizadas simultaneamente e complementadas pelos entrevistadores após as entrevistas.

Em relação à análise da entrevista, foi adotado o seguinte roteiro: determinação das questões fundamentais da pesquisa e divisão do conteúdo em temas centrais; identificação e seleção do conteúdo com base nos temas centrais; verificação dos conteúdos reincidentes e dos pontos de divergência entre as declarações; e correlação entre os dados analisados e os pressupostos teóricos e a problemática da pesquisa. (TRIVIÑOS, 1987).

O objeto de estudo foi uma empresa brasileira do setor petroquímico.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO

3.1.1. Contextualização: o Setor Petroquímico no Brasil

O setor petroquímico responde pela transformação de subprodutos do refino do petróleo e do gás natural em insumos para diversos setores da economia brasileira, como as indústrias automobilísticas, de embalagem, construção civil entre outros (PLOTOW, 2006).

A indústria petroquímica brasileira apresenta quatro fases de desenvolvimento distintas. A inicial estendeu-se desde o final da década de 40 até 1964. Nesse período, algumas pequenas fábricas foram implantadas por empresas privadas, quase sempre subsidiárias de multinacionais, e lançaram-se os primeiros empreendimentos estatais.

A segunda fase, de 1965 a meados da década de 70, ocorreu após as definições políticas e legislativas tomadas pelo governo federal entre 1965 e 1967, tendo como empreendimento mais importante a implantação do primeiro pólo petroquímico, em Mauá (SP), inaugurado em 1972.

Entre 1969 e 1971, foi formado o Pólo Petroquímico de São Paulo, trazendo um conceito até então desconhecido: o modelo tripartite. Esse modelo consiste na integração, em um único empreendimento, de três partes: um grupo privado nacional, o Estado e um parceiro tecnológico. O modelo tripartite foi importante para o crescimento do setor e para entendermos a empresa estudada, que traz características culturais da época em que a

presença estatal era intensa, inclusive no que diz respeito à percepção sobre carreiras e perspectiva remuneratória.

A fase seguinte, que pode ser situada entre meados da década de 70 e o ano de 1990, foi marcada por extraordinária expansão e descentralização da indústria. Durante esse período, construíram-se, num único decênio, os pólos de Camaçari (BA) e Triunfo (RS), implantados respectivamente em 1978 e 1982, e ainda foram ampliadas, no final do período, as capacidades de todos os pólos.

Assim, desde 1990, vem transcorrendo a fase de reestruturação como um todo, por via de privatizações, aquisições, parcerias e fusões, para iniciar um novo período de expansão.

O setor privatizado possui uma rede de participação acionária, que conta com a participação expressiva de alguns grupos nacionais, tais como: Braskem (pertencente ao grupo Odebrecht), Suzano e Unipar.

Recente estudo do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) informa que o setor petroquímico deverá investir 17,6 bilhões de reais no período 2007 a 2010, o que significará um crescimento de 220% em relação aos R\$ 5,5 bilhões investidos entre 2003 e 2006 (JENSEN, 2007).

3.1.2. O caso Estudado

A organização estudada pertence a um dos maiores e mais tradicionais grupos atuantes na indústria petroquímica brasileira, controlando diversos negócios no segmento, concentrando suas atividades em produtos de primeira e segunda geração do setor petroquímico.

Como é típico no segmento, a organização estudada posiciona-se com foco em Excelência Operacional, que é caracterizado, segundo Fleury e Fleury (2004) por: entregar ao consumidor um produto que contemple o binômio qualidade/ preço; operar com produtos padronizados, em geral, commodities; enfatizar a área de operação, tendo um controle intenso sobre todo o ciclo logístico. Existe na gestão uma forte preocupação com o controle de custos e todas as ações e decisões na organização são impactadas por essa diretriz.

Pesquisas anteriores, que investigaram também a cultura organizacional, descreveram a empresa como: hierárquica, centralizadora e conservadora (PLOTOW, 2006). Esses traços culturais são remanescentes das empresas estatais e da gestão familiar, que ainda exerce influência.



O cenário atual da organização, objeto deste estudo, é de grande transformação e mudança, em função do movimento de consolidação do setor em pólos regionais, e de indícios de uma nova configuração a ser definida para a região sudeste do país.

3.1.3. O modelo de Gestão por Competências implementado

O modelo de gestão por competência foi implementado na organização estudada, em 2001, em substituição ao tradicional modelo de cargos e salários.

Embora, naquela época, o modelo de competências tenha sido implementado num momento de aproximação entre unidades operacionais do grupo, originárias de histórias diferentes, a turbulência do ambiente não se compara com a que está hoje presente no segmento, caracterizada por fusões, aquisições e maior competitividade. Adicionalmente, e impactando fortemente a questão da gestão de pessoas, deve-se considerar o mercado de trabalho aquecido para os seus profissionais e a força de trabalho envelhecendo, com um longo tempo dedicado à organização.

Na sua implementação, o modelo de gestão por competências adotado tinha que responder aos seguintes desafios: integrar a gestão de pessoas das empresas do grupo, que até então eram administradas de forma independente, alinhando as diversas culturas e consolidando a visão de grupo; estimular as pessoas a se desenvolverem; e aumentar a eficiência operacional, sem perder de foco o controle de custos.

Para alcançar estes objetivos, a empresa adotou a metodologia proposta por Dutra (2004), que pressupõe as seguintes etapas: definição dos parâmetros orientadores para a concepção; modelagem; implementação inicial e capacitação do corpo gerencial e monitoramento do sistema. O processo de concepção do sistema foi participativo e envolveu um grupo diretivo, um grupo de modelagem e um grupo de consulta. O grupo diretivo foi formado pelos diretores da organização, visando o comprometimento do nível estratégico com o sistema, construindo o suporte político para o processo e possibilitando a incorporação de aspectos estratégicos no modelo de gestão por competências.

O grupo de modelagem, constituído de pessoas do nível tático da organização, reuniu 25 gestores, das empresas controladas pelo grupo empresarial estudado. Foram eles que definiram os critérios do modelo, uma vez que conheciam a realidade e necessidades das empresas do grupo, bem como seriam responsáveis por sua implementação. O grupo de consulta foi constituído por pessoas que representavam os demais grupos da organização,

particularmente, aqueles que seriam abrangidos pelos critérios desenvolvidos, conforme sugerido por Dutra (2004).

De acordo com as principais expectativas identificadas no processo de construção dos critérios de gestão por competências para o caso estudado, o sistema deveria ser transparente, alinhado às tendências de mercado, flexível e de fácil compreensão e utilização; desenvolver o senso de equipe; respeitar as particularidades de cada negócio; auxiliar os gestores na atividade de avaliação; estabelecer parâmetros para a gestão de carreira, contemplando a mobilidade entre as áreas; oferecer perspectivas para o desenvolvimento contínuo dos profissionais; facilitar o desenvolvimento de ‘sucessores’; estabelecer critérios claros e simples de remuneração, que fossem proporcionais às responsabilidades/competências; e que o sistema fosse mantido ao longo do tempo.

No processo de modelagem foram estabelecidas as trajetórias profissionais. Essas trajetórias foram determinadas através do agrupamento de “atribuições e responsabilidades de mesma natureza, que demandam conhecimentos e habilidades de mesma natureza” (DUTRA, 2004).

Foram definidas as seguintes trajetórias: Gerencial, Administrativo, Comercial, Engenharia/Tecnologia e Produção. Para cada trajetória, foram definidos os níveis de complexidade e, para cada um desses níveis, foram descritas as competências. No modelo desenvolvido, além da mobilidade vertical dentro de uma mesma trajetória, também foi prevista a mobilidade entre as trajetórias profissionais sendo que, a mobilidade para a trajetória gerencial pode ocorrer somente quando a pessoa atinge os últimos níveis de complexidade de sua trajetória de origem.

Dentro de cada nível, foram criadas faixas salariais (*steps*), que permitem aumentos salariais, de acordo com o desenvolvimento e a entrega da pessoa, sem a necessidade de uma promoção. Foi determinada em sete por cento a amplitude das faixas salariais, percentual inferior ao que normalmente é aplicado pelo mercado para posições de nível superior. A amplitude estreita se constitui em forma de contenção salarial, numa organização tipicamente focada na estratégia de minimização de custos.

De acordo com o sistema implementado, a avaliação das pessoas deve ser realizada anualmente, utilizando como critério as competências descritas no nível de complexidade no qual a pessoa se encontra.

No caso estudado, a avaliação é realizada pelo gestor ao qual a pessoa está diretamente subordinada e pela própria pessoa, que faz a sua auto-avaliação. Realizadas as avaliações, gestor e avaliado conversam sobre os aspectos levantados para a consolidação da avaliação



final. As avaliações dão suporte às ações de desenvolvimento, movimentação na faixa salarial, movimentação vertical (promoção) e movimentação entre as trajetórias, ou seja, procuram funcionar como elemento integrador de várias ações e decisões relativas ao gerenciamento de seu corpo funcional.

Foram criados, também, parâmetros orientadores para a movimentação vertical (promoção), de modo a dar transparência às regras que lastreiam essas movimentações e manter sob certo grau de controle as expectativas de ascensão profissional, num contexto fortemente marcado pelo baixo número de oportunidades.

Os parâmetros definidos estão associados à existência de vaga; a superação de atribuições e requisitos documentada na avaliação; ao atendimento a todos os requisitos obrigatórios; e a aprovação no orçamento da empresa. Através destes critérios, as pessoas têm a possibilidade de conhecer o que é esperado delas e de direcionar o seu desenvolvimento, tendo, assim, elementos para realizar a gestão de sua carreira.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas revelaram vários aspectos do modelo vigente na empresa que serão destaque para a discussão dos resultados. Assim, tais resultados serão apresentados em tópicos. De forma onde será abordado o software que suporta o modelo; a descrição das competências em cada nível de complexidade; a periodicidade e a forma da avaliação; a integração com a remuneração; a integração com as ações de desenvolvimento; sua referência para planejamento de carreira; o alinhamento estratégico e algumas características tidas como peculiares da empresa.

- **Software**

Recentemente, o software que apóia o modelo de gestão por competências foi substituído. A maioria dos entrevistados elogiou o novo software sendo representativa a evolução da ferramenta quando comparada à anterior. Nenhum dos entrevistados fez críticas sobre esse item e, dentre os principais elogios, um dos mais ressaltados referia-se à facilidade em lidar com o sistema.

- **Descrição das competências**

As formas como as competências estão definidas para os diversos níveis em cada trajetória foi questionada por todos os entrevistados, exceto os da área de Recursos Humanos

(RH). Vale destacar, como será pontuado mais adiante, que a crítica não tende a se dirigir ao modelo de competências, mas sim à necessidade de maior especificidade na caracterização dos critérios.

Em geral, os usuários manifestaram como pontos críticos a divergência de interpretação entre subordinado e líder, a descrição genérica demais, não havendo afinidade com a área ou com a unidade da organização. Levantaram ainda dúvidas no entendimento dos critérios gerando conflitos e discordância, além da falta de identificação com as competências por parte do pessoal das áreas mais técnicas, que entendem que as competências técnicas deveriam ter mais peso, e por fim sinalizaram a falta de mais critérios para avaliar os gerentes.

Os gestores que atuam com o pessoal de níveis hierárquicos mais elevados, por serem mais críticos e terem maior mobilidade na organização, apresentaram menos críticas em relação aos parâmetros do sistema do que os gestores que lidam com pessoas da esfera operacional.

Um coordenador tomou a iniciativa de criar um sistema paralelo de explicação dos níveis de complexidade para os seus subordinados, com exemplos ligados à área nos diversos níveis, e teve ótimos resultados. Ainda assim, sugeriu que o sistema englobasse estas explicações, já que era um complemento importante. Outros sugeriram que houvesse essas especificações, mas não tomaram a iniciativa de criá-las.

- **Periodicidade e forma da avaliação**

Quanto à frequência, alguns disseram que a avaliação deveria ser contínua, outros que deveriam ser a cada três, quatro ou seis meses e outros quando o gestor sentisse necessidade, por exemplo, quando alguém fosse promovido, ao preencher o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), ou outro fato importante ocorresse. Alguns fazem avaliações informais em vários períodos e um dos gestores anota no sistema fatos importantes para analisar no momento da avaliação anual. Mas os demais desconhecem ou ignoram esta funcionalidade da ferramenta.

Por outro lado, elogiaram o fato de ter um período definido, porque obriga o gestor, mesmo que anualmente, a fazer a avaliação dos subordinados e a conversar com os mesmos, o que gera ações de melhoria.

Quanto ao período – final de ano e concomitante com a previsão de orçamento –, houve críticas. Um dos entrevistados sugeriu que fosse após este período, para não concorrer com outros projetos/ações que ocorrem tipicamente nesta época. Outro sugeriu que fosse antes, pois no orçamento as verbas para desenvolvimento já seriam previstas após a avaliação.



Também houve sugestão de um período mais longo, porque às vezes o funcionário está de férias e não há tempo de fazer o processo todo.

Todos conseguiram perceber que o sistema de gestão por competências é usado para avaliação e elogiaram a obrigação do *feedback*, mas nem todos o percebem como um sistema para desenvolvimento ou remuneração.

- **Remuneração**

O sistema foi construído com faixas muito curtas – variando em torno de sete por cento na promoção horizontal, dentro de um mesmo nível de complexidade –, e com degraus muito altos entre os níveis de complexidade – cerca de 30% a 40% para uma promoção vertical.

Esta “amarração” foi a maior reclamação em relação ao sistema, praticamente unânime. Os gestores reclamaram que os funcionários não vêem relação do sistema de gestão por competências com a remuneração, porque mesmo que o funcionário supere as expectativas, as promoções salariais não acontecem.

Outra reclamação dos gestores foi que eles não têm como premiar quem “entrega um pouco mais”, ou seja, existe uma limitação para a movimentação horizontal dada pelo próprio desenho da estrutura salarial. Também não é possível acompanhar, através das faixas atuais, as variações dos salários do mercado, quando este se encontra aquecido. Por outro lado, eles têm autonomia para fazer as promoções verticais graduais, não precisando aplicar os 40% de aumento de uma só vez, desde que a promoção tenha sido aprovada pela área de RH e a direção da empresa, ou seja, com vaga disponível e disponibilidade financeira, o que raramente acontece.

Os próprios entrevistados de RH disseram que tiveram que dar benefícios além do previsto para reter talentos, pois não poderiam promovê-los, embora suas avaliações superassem os requisitos de competências.

Em uma das unidades, o *turnover* nos níveis mais baixos, provocado, em parte, por essa limitação, chega a 25%, segundo informação de um gestor. Porém, isso não ocorre nos níveis mais altos e nem nas áreas operacionais, pois muitos destes funcionários desempenham trabalhos específicos, o que limita sua mobilidade para outras organizações.

Os gestores disseram que o fato de não ter um aumento de salários gradual e com maior frequência gera desmotivação e, mesmo que os insatisfeitos não saiam, eles deixam de *entregar* tanto quanto poderiam.

- **Desenvolvimento**

Os resultados da avaliação, segundo as orientações presentes no modelo, devem indicar ações de treinamento e desenvolvimento. Os gestores têm verba e autonomia para executar estas ações.

A maioria dos gestores não percebe positivamente a autonomia para gestão das ações de desenvolvimento e cobra esta responsabilidade da área de RH. Alguns disseram que a área de RH é omissa e ausente, enquanto esta, diz que as áreas não implementam as ações necessárias para suprir os *gaps* de competências e que esperam que o RH faça tudo.

Como falta a ação mais próxima da área de RH, alguns gestores sequer utilizam a parte de acompanhamento do sistema. Um gestor sugeriu que todas as vezes que o sistema fosse ligado, o gestor deveria ser lembrado dos compromissos de desenvolvimento assumidos ao término da última avaliação.

Em relação às promoções, devido aos limites impostos àqueles que superam as competências, muitos passam a ignorar as sugestões de desenvolvimento, apesar de não saírem da empresa.

Alguns gestores disseram que a maior parte das ações de treinamento e desenvolvimento não são balizadas pelo modelo de gestão por competências, mas pelas necessidades técnicas da área ou pela percepção de necessidade do gestor com o funcionário. Estes gestores são os mesmos que consideraram as definições de competências como genéricas, ou não afinadas com a sua área.

- **Carreira**

Esta dimensão se constitui como central no modelo de competências, por afetar diretamente a relação entre organização e profissionais e por possibilitar a articulação entre os vários processos de RH, por meio da estruturação de parâmetros apoiados no conceito de complexidade do trabalho.

Os gestores consultados não atribuem ao modelo de competências as dificuldades encontradas na gestão de carreiras, mas ao fato da empresa não estimular a movimentação de pessoas num contexto caracterizado pela falta de vagas e oportunidades. Para eles, por mais que o funcionário tenha e supere as competências, ele raramente é promovido. Um fator limitador do modelo construído, no que diz respeito ao reconhecimento da competência dos indivíduos, é a existência de limitações de tempo em cada nível de competência, o que segura as pessoas, impedindo o avanço a uma velocidade condizente com as expectativas dos funcionários mais “apressados”.



Alguns vêem o modelo de competências como mera formalidade, uma vez que a progressão na carreira depende de muitos outros fatores e regras, que nem diretores de unidades ou gerentes de RH podem rompê-las. Alguns exemplos citados foram o impedimento de saltar dois níveis de competência de uma só vez, ou de ver o candidato externo ocupar uma vaga para a qual o profissional da casa tinha melhores condições, somente pelo fato de não poder romper as regras de mobilidade do sistema.

A mobilidade entre trajetórias também não é reconhecida pelos funcionários, embora esteja prevista no modelo. Por desconhecimento das potencialidades do sistema, alguns gestores sugerem que o funcionário só pode ser avaliado nos níveis acima e abaixo das suas competências, mas não nas competências de outro cargo. A maioria relatou ser muito difícil acontecer este tipo de mobilidade e também o desconhecimento, ou seja, a ausência de possibilidade de um gestor analisar a empresa como um todo na hora de buscar alguém de outra área para a sua.

Muitos identificaram que falta um plano de sucessão e não enxergam que o sistema atenda nesta dimensão. Há aposentados em níveis sênior sem substitutos à altura, que demandariam anos para serem formados. Se a organização tiver que buscar esses substitutos no mercado, custarão muito caro.

A área de RH sugere que se crie programas de *trainees*, e se promova mais movimentação entre as áreas. Mas as “amarras” do modelo precisam ser soltas ou, pelo menos, afrouxadas.

Por outro lado, um dos gestores revelou que os funcionários que levam a sério o sistema, ou seja, que buscam se desenvolver para superar as competências descritas e obter melhores avaliações, acabam, mesmo que em tempo diferente do esperado, sendo promovidos.

As pessoas que pensam que a carreira é sua responsabilidade, compreendem a ferramenta. As demais esperam que a empresa faça um plano de carreira tradicional, vinculado ao tempo e ao cargo e não às competências.

- **Alinhamento estratégico**

Exceto um dos entrevistados, que considera que o modelo deveria ser substituído, todos os outros são favoráveis e acreditam que ele atenda às necessidades da organização, desde que alguns ajustes sejam feitos, não no modelo, mas nos parâmetros.

Quando o sistema foi implantado, em 2001, a posição competitiva era excelência operacional e a regra era a contenção de custos. Hoje, para manter a excelência operacional, a empresa precisa reter certos profissionais, tendo em vista a dificuldade de formá-los em um curto espaço de tempo.

Olhando para os recursos estratégicos internos, como mencionado anteriormente, muitos estão envelhecendo, aposentando-se, e precisam ser substituídos. Entre eles, há muito conhecimento tácito que precisa ser explicitado. Para complicar, novos entrantes no mercado buscam seus profissionais já formados com propostas ousadas de carreira e remuneração e, se a companhia não estimular o desenvolvimento dos seus profissionais numa velocidade maior, a tendência será perdê-los para o mercado ou não conseguir formá-los em quantidade e tempo suficiente. Vários entrevistados revelaram esta preocupação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo avaliar os resultados e identificar a necessidade de ajustes no modelo de gestão por competência em uma empresa do setor petroquímico, em função das mudanças ambientais na indústria e na própria organização, no período de 2001 a 2007.

Assim, a partir das entrevistas ficou evidenciado que o modelo de gestão por competências implementado em 2001 ainda é adequado, embora necessite de ajustes em função de mudanças significativas no ambiente. Novas soluções e modificações nos processos vigentes são necessárias, sobretudo, a eliminação de algumas travas que foram impostas ao sistema na ocasião de sua implementação, isto, não porque o modelo de competências as suscite, mas porque foram aplicadas como forma de melhor traduzir a estratégia de excelência operacional.

Ficou nítida, portanto, a necessidade de manutenção do modelo para que ele seja efetivo a despeito das mudanças organizacionais. Do ponto de vista das carreiras, o modelo pode incentivar as pessoas a se desenvolverem, desde que estas, entendam o sistema e existam também algumas informações disponíveis sobre competências em outras trajetórias dentro da mobilidade permitida.

Merece destaque a ampliação das larguras de faixas salariais, hoje em sete por cento, e diminuição dos degraus de uma faixa para outra, hoje em cerca de 30%. Este foi um dos maiores desmotivadores dos gestores, pois criavam expectativas não cumpridas na prática, uma vez que a promoção salarial não se concretizava, mesmo quando a competência era avaliada para atuar em níveis maiores de complexidade. Quando o mercado de trabalho se



torna mais aquecido ou os seniores começam a sair por aposentadoria, a empresa começa a perder pessoas se não fizer esses ajustes.

Percebeu-se que é preciso maior flexibilidade sobre o prazo e época de fazer a avaliação no sistema, fato que foi apontado por muitos gestores, pois aspectos que comprovam ações em nível maior de complexidade ou espaço ocupacional acabavam sendo esquecidos, quando não registrados. Poucos sabiam que o sistema tinha essa possibilidade de registro disponível o tempo todo, o que comprova também a necessidade de capacitação constante no uso do sistema.

O entendimento dos papéis do gestor e da área de RH foi um outro aspecto identificado como passível de melhoria. As entrevistas demonstraram a necessidade de uma parceria, onde o RH tenha um desempenho ativo, fazendo-se presente e dando suporte às ações do gestor. Este deve estar preparado para utilizar todas as ferramentas que o sistema oferece e adaptar os critérios do sistema à realidade de sua área.

Em relação aos critérios do sistema, sugere-se a elaboração de parâmetros mais específicos ou a criação de menus explicativos que ‘decodifiquem’ a competência para cada uma das realidades específicas.

Em síntese, pode-se concluir que o modelo de gestão por competências revelou-se adequado para a organização a despeito da necessidade de ajustes nos parâmetros, capacitação dos usuários, implementação de mecanismos de análise da organização como um todo e de inserção de ferramentas de apoio à sucessão. É fundamental que seja atualizado de modo a incorporar as necessidades e características presentes no atual momento da organização.

Assim, longe de se esgotar o assunto, visou-se nesta pesquisa, à obtenção de resultados que possam agregar valor aos estudos já realizados sobre a temática da gestão por competências. E de forma específica, explorar um pouco mais sobre as questões que envolvem a temática carreira dentro da abordagem de gestão de pessoas.

Observa-se, por fim, que, tendo em vista a realização do estudo de caso em uma empresa, os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois são dados particulares verificados dentro desta organização especificamente. Além do número de entrevistados também ser limitado e contemplarem apenas o grupo dos gestores.

Propõem-se para futuras pesquisas a realização de novas entrevistas na organização, buscando conhecer a opinião também dos funcionários que ocupam outras funções hierárquicas, possibilitando desta forma fazer uma análise comparativa da percepção de funcionários e gestores diante do modelo de competências implantado na organização.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance.** New York: John Wiley, 1982.
- CRESWELL, John. **Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches.** Sage Publications, 2nd E, 2003.
- DENCKER, A. F. M., VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas.** São Paulo: Ed. Futura, 115-187, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Competências.** Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoa na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências. Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira.** 3ªed. Revista e Ampliada, São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. Alinhando estratégia e competências. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 44, n. 1, p. 44-57, Jan/Mar 2004.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, março-abril, pp. 57-63, 1995a.
- GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social.** São Paulo: Nacional, 1969.
- HALL, D. T. **Careers in and out of organizations.** Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2002.
- JENSEN, T. F. **Concentração na indústria petroquímica brasileira.** Subseção Dieese, 2007.
- LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange.** Paris: Éditions d'Organisation, 1994.
- LONDON, M.; STUMPF, S. A. **Managing Careers.** Reading, MA : Addison-Wesley, 1982.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, Jan. 1973.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MINAYO, Maria C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Ed. Abrasco, 9-197, 2000.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-54, July 1996.
- PIORE Michael J. **Qualitative research techniques in economics.** In: Administrative Science Quarterly, vol. 24, nº4, December, pp. 560-569, 1979.
- PLOTHOW, Célia Bueno de André. **Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de vendas.** São Paulo, Universidade de São Paulo, (dissertação de mestrado) 2006.



PUC-SP



FEAUSP

ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas

PORTER, M. E. What's strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competente of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

QUEIROZ, M. I. P. de. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1991.

SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. Material de apoio ao **Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência**. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

_____. **Objetivo Competência – Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.