



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS

CURSO: PSICOLOGIA

# **PERCEPÇÃO DE EMPREGADOS SOBRE AS COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA UM CARGO**

PAULA DA SILVA MONTES

BRASÍLIA  
JUNHO/2005

Agradeço aos colegas participantes das entrevistas, por terem possibilitado a realização do presente trabalho, ao meu gerente e colega, Sebastião Martins Andrade, pelo auxílio, confiança e, sobretudo, compreensão, à Heila Magali Veiga, orientadora de monografia, pelo profissionalismo e orientação, ao meu companheiro, Fernando, pelo apoio e paciência, aos meus pais, pelo carinho e credibilidade e à Renata, minha irmã, pelo grande auxílio na tabulação de dados e confecção dos gráficos.

PAULA DA SILVA MONTES

PERCEPÇÃO DE EMPREGADOS SOBRE AS  
COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA UM CARGO

Monografia apresentada como  
requisito para a conclusão do  
curso de Psicologia do  
UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.  
Profª Orientadora: Heila  
Magali Veiga

Brasília/DF, Junho de 2005

## **Lista de tabelas**

Tabela 1 - Dimensões organizacionais da competência	13
Tabela 2 - Propostas de perfil para o cargo baseadas na percepção dos empregados	75
Tabela 3 - Habilidades, atitudes e comportamentos listados pela FEPAD	76

## **Lista de figuras**

Figura 1 - Estrutura da área de Recursos Humanos	28
Figura 2 - Visão geral do plano de trabalho	37

## **Lista de gráficos**

Gráfico 1 - Número de pessoas que escolheram cada habilidade	43
Gráfico 2 - Número de pessoas que escolheram cada atitude	44
Gráfico 3 - Número de pessoas que escolheram cada comportamento	45
Gráfico 4 - Pesos das subdivisões de aritmética.	46
Gráfico 5 - Pesos das subdivisões de compreensão de texto	47
Gráfico 6 - Pesos das subdivisões de comunicação verbal	47
Gráfico 7 - Pesos das subdivisões de escrita	48
Gráfico 8 - Pesos das subdivisões de espacialidade	49
Gráfico 9 - Pesos das subdivisões de memória	49
Gráfico 10 - Pesos das subdivisões de raciocínio dedutivo	50
Gráfico 11 - Pesos das subdivisões de raciocínio indutivo	50
Gráfico 12 - Pesos das subdivisões de rapidez de percepção	51
Gráfico 13 - Pesos das subdivisões de tipo de atenção	51
Gráfico 14 - Pesos das subdivisões de visualização temporal – matriz	52
Gráfico 15 - Pesos das subdivisões de ambição	53
Gráfico 16 - Pesos das subdivisões de amizade	53
Gráfico 17 - Pesos das subdivisões de apresentação	54
Gráfico 18 - Pesos das subdivisões de cidadania - filial	55
Gráfico 19 - Pesos das subdivisões de cooperação	55
Gráfico 20 - Pesos das subdivisões de família	56
Gráfico 21 - Pesos das subdivisões de honestidade	56
Gráfico 22 - Pesos das subdivisões de ideais - matriz	57
Gráfico 23 - Pesos das subdivisões de igualdade - filial	57
Gráfico 24 - Pesos das subdivisões de objetivo de vida - matriz	58
Gráfico 25 - Pesos das subdivisões de paz e harmonia	58
Gráfico 26 - Pesos das subdivisões de pontualidade	58
Gráfico 27 - Pesos das subdivisões de prazer - filial	59
Gráfico 28 - Pesos das subdivisões de prosperidade - filial	59

Gráfico 29 - Pesos das subdivisões de realização	60
Gráfico 30 - Pesos das subdivisões de reconhecimento - matriz	60
Gráfico 31 - Pesos das subdivisões de responsabilidade	61
Gráfico 32 - Pesos das subdivisões de saber	61
Gráfico 33 - Pesos das subdivisões de ser membro de grupo - filial	62
Gráfico 34 - Pesos das subdivisões de autoconfiança	62
Gráfico 35 - Pesos das subdivisões de comando	63
Gráfico 36 - Pesos das subdivisões de confiança - filial	63
Gráfico 37 - Pesos das subdivisões de coragem	64
Gráfico 38 - Pesos das subdivisões de dependência	64
Gráfico 39 - Pesos das subdivisões de emoção	65
Gráfico 40 - Pesos das subdivisões de flexibilidade	66
Gráfico 41 - Pesos das subdivisões de imaginação	66
Gráfico 42 - Pesos das subdivisões de intelecto	67
Gráfico 43 - Pesos das subdivisões de inventividade	67
Gráfico 44 - Pesos das subdivisões de ordem e controle	68
Gráfico 45 - Pesos das subdivisões de relacionamento	68
Gráfico 46 - Pesos das subdivisões de segurança	69
Gráfico 47 - Pesos das subdivisões de sensibilidade	69
Gráfico 48 - Pesos das subdivisões de sociabilidade	70
Gráfico 49 - Pesos das subdivisões de tensionamento - filial	71
Gráfico 50 - Pesos das subdivisões de transparência	71
Gráfico 51 - Pesos das subdivisões de vivacidade - filial	72

## Sumário

<b>Introdução</b>	<b>06</b>
<b>2 Fundamentação teórica</b>	<b>09</b>
2.1 Desenvolvimento da Gestão de Pessoas	09
2.2 Motivos da implementação da Gestão por Competências	11
2.3 Dimensões das Competências	12
2.3.1 Competências Essenciais: dificuldades e precauções	15
2.4 Gestão por Competências: implicações em capacitação, cargos, carreira e remuneração	16
<b>3 Empresa</b>	<b>25</b>
3.1 Área de Recursos Humanos	27
3.2 Gestão de Pessoas por Competência na CAIXA	31
3.3 Plano de Cargos, Carreira e Remuneração – PCR	33
3.3.1 Processo participativo	35
3.3.2 Consultoria Externa	36
<b>4 Metodologia</b>	<b>39</b>
4.1 Amostra	39
4.2 Instrumentos	40
4.3 Procedimento	40
<b>5 Resultados</b>	<b>42</b>
5.1 Expectativa dos empregados em relação ao GPC CAIXA	42
5.2 Escolha das habilidades, atitudes e comportamentos – matriz e filial	43
5.3 Habilidades	46
5.4 Atitudes	52
5.5 Comportamentos	62
<b>6 Discussão</b>	<b>73</b>
6.1 Perfil de competências definido a partir da percepção dos empregados	75
6.2 Análise do perfil de competências apresentado pela FEPAD	76
<b>7 Conclusão</b>	<b>79</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>81</b>
<b>Apêndices</b>	
<b>Anexos</b>	

## **Resumo**

Foram diversas as alterações sofridas, nas últimas décadas, pela Gestão de Pessoas nas organizações, desde o antigo modelo de Recursos Humanos até a Gestão de Pessoas por Competências, modelo atualmente discutido e adotado por várias organizações que estão preocupadas em manter vantagens competitivas sustentáveis e, conseqüente, em possibilitar real valorização, reconhecimento, desenvolvimento e crescimento dos indivíduos que nela trabalham. É ressaltada a importância da mudança de tratamento das empresas em relação aos empregados, passando a enxergá-los não somente como simples “funcionários”, mas como pessoas detentoras de valores e objetivos de vida que influenciam diretamente sua motivação e automobilização de competências. Tendo em vista a importância desse tema e a iminência da implantação de um novo Plano de Cargos, Carreira e Remuneração - PCR, na Caixa Econômica Federal - CAIXA, em que se procura adequar as descrições dos cargos aos conceitos de competências, a autora do presente trabalho realizou uma pesquisa para verificar a percepção de empregados ocupantes do cargo em comissão de Analista Júnior, em áreas de RH, lotados na matriz e em uma filial, a respeito das habilidades, atitudes e comportamentos que eles julgam serem mais importantes para o desenvolvimento das atividades que realizam na Empresa. Os resultados do presente trabalho puderam auxiliar a CAIXA na proposta do novo PCR e trouxeram discussões em relação ao perfil de competências do cargo em comissão de Analista Júnior (Técnico de Nível Superior – Júnior) apresentado em decorrência da consultoria prestada pela Fundação de Estudos e Pesquisas em Administração – FEPAD.

## **Introdução**

A nova configuração do mercado global, que veio se modificando nos últimos vinte anos, os desafios impostos por essa nova realidade e as conseqüentes mudanças de mentalidade ocorridas nesse período afetaram significativamente as relações no ambiente de trabalho, tanto a percepção do papel do funcionário por ele mesmo e pela organização, quanto o posicionamento desta última em relação às pessoas que nela trabalham. Uma vez que, com essa nova mentalidade, se percebe nas pessoas o diferencial decisivo para o sucesso da organização, as instituições estão necessitando abandonar as posturas que não propiciam o crescimento e desenvolvimento de seu potencial humano (Dutra, 2001).

Assim, as instituições têm buscado adotar práticas de gestão de pessoas que integrem os anseios legítimos dos indivíduos e a estrutura interna da empresa, valorizando verdadeiramente os empregados, adotando a gestão do conhecimento como área estratégica e possibilitando a gestão de pessoas mais humana (Dutra, 2001).

Com essa exigência do mercado, as empresas tendem a se modernizar e, com isso, acabam buscando sistemas de gestão de pessoas que utilizam competência, daí a importância em se conhecer melhor tal conceito, o qual envolve discussões multidisciplinares e transformações na forma de perceber a realidade organizacional. Para a utilização de sistemas baseados em competências deve haver a revisão de paradigmas nas instituições, para não se cair na armadilha de pensar em novas formas de atuação e continuar efetivamente com os referenciais tradicionais; pois se esses conceitos forem utilizados com o intuito de extrair mais resultados das pessoas, sem haver preocupação com o desenvolvimento delas, a empresa que tomar tal postura estará orientando sua gestão para o curto prazo, podendo sofrer as conseqüências disso, como dificuldade de sustentar vantagens competitivas e de atrair e reter pessoas importantes para a organização (Dutra, 2004).

Frente ao atual contexto mercadológico de inconstâncias e ao fato das pessoas virem procurando uma relação profissional que lhes agregue valor, as empresas necessitarão cada dia mais de um número crescente de trabalhadores especializados, entretanto capazes de se atualizarem continuamente, os quais serão mais exigentes em sua relação com as empresas, desencadeando grandes transformações na ética das relações entre pessoas e organizações (Dutra, 2004).

Seguindo esta tendência, na busca de um modelo de Gestão de Pessoas mais adequado às suas estratégias e aos interesses dos empregados, que desperte nestes últimos o sentimento de justiça, transparência e reconhecimento, e com a finalidade de gerar maior motivação,

engajamento e desenvolvimento do corpo funcional, a Caixa Econômica Federal, organização na qual foi desenvolvido o presente trabalho, implantou o modelo de **Gestão de Pessoas por Competências – GPC**, o qual está passando por algumas revisões, e pretende adequar sua proposta do novo plano de cargos, futuro **Plano de Cargos, Carreira e Remuneração - PCR**, àquele primeiro, de forma que o perfil dos cargos sejam descritos com base em competências.

Buscando adequar o PCR ao GPC, a Caixa Econômica Federal contratou a consultoria da Fundação de Estudos e Pesquisas em Administração – FEPAD, a qual apresentou o perfil de competências de todos os cargos da Empresa e a hierarquização deles baseada em competências.

Com a intenção de rever o perfil dos cargos da Empresa para o novo PCR, foram realizadas entrevistas com representantes de todos os cargos do plano vigente; entretanto, houve grande dificuldade na análise do cargo de Analista (cargo genérico, existente em diversas áreas da Empresa) devido à diversidade de tarefas e responsabilidades demonstrada pelos empregados entrevistados (CAIXA, 2003).

Percebeu-se, assim, que o cargo de Analista pode apresentar diferentes descrições em função de sua área de vinculação, o que levou à inclusão, na proposta do novo PCR, da diferenciação do cargo de Analista (Júnior, Pleno e Sênior) em função do seu tipo de lotação (matriz ou filial), uma vez que a lotação definiria diferentes complexidades das tarefas desenvolvidas.

Por esse motivo, os resultados do presente trabalho poderão auxiliar a CAIXA na verificação da percepção dos empregados, atualmente ocupantes do cargo em comissão de Analista Júnior, nas áreas de Recursos Humanos, a respeito das habilidades, atitudes e comportamentos - HAC necessários para desenvolver as atividades de suas responsabilidades, possibilitando compará-la com a descrição do perfil desse cargo apresentada pela FEPAD, conforme anexos 1 e 2, e possibilitando a comparação entre os perfis do cargo com base em sua lotação (matriz ou filial); o que auxiliará os trabalhos do novo PCR, no qual é prevista tal diferenciação.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral:

- verificar as diferenças existentes entre a descrição de comportamentos, habilidades e atitudes apresentadas pela FEPAD para o cargo em comissão de Analista Júnior e a percepção dos empregados ocupantes desse cargo, em áreas de Recursos Humanos, sobre os requisitos necessários para o desenvolvimento de suas atividades; assim como verificar as diferenças existentes entre os requisitos para o cargo em questão

definido por esses empregados conforme a lotação em que se encontram (matriz ou filial).

A partir de tal finalidade, são trabalhados os objetivos específicos a seguir:

- verificar em quais aspectos a percepção dos empregados ocupantes do cargo de Analista Júnior, na área de RH, se assemelha ao perfil desse cargo apresentado pela consultoria prestada à CAIXA pela FEPAD em relação aos comportamentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício do cargo;
- verificar se há diferenciação dos requisitos de comportamentos, habilidades e atitudes necessários para exercício do cargo de Analista Júnior na área de RH da CAIXA em relação à lotação do cargo (matriz ou filial), a partir da percepção dos empregados que atualmente ocupam esse cargo;
- propor um perfil para o cargo de Analista Júnior – Matriz, lotado na área de RH da CAIXA, contendo descrição de comportamentos, habilidades e atitudes, conforme a percepção dos empregados atualmente ocupantes desse cargo;
- propor um perfil para o cargo de Analista Júnior – Filial, lotado na área de RH da CAIXA, contendo descrição de comportamentos, habilidades e atitudes, conforme a percepção dos empregados atualmente ocupantes desse cargo;
- verificar as expectativas dos empregados em relação à Gestão de Pessoas por Competência na CAIXA e a utilização desses conceitos como conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos para nortear a Gestão de Pessoas da Empresa, inclusive no que se refere a cargos e salários.

No capítulo seguinte será exposta a fundamentação teórica do trabalho com a contextualização da Gestão de Pessoas no mundo do trabalho, suas alterações e evolução, os motivos da implementação da Gestão de Pessoas por Competências, os vários significados de competências com suas aplicações e as várias implicações da implantação de um modelo de Gestão por Competência. No capítulo três será feita a apresentação da Empresa em que foi desenvolvido o trabalho, suas características, seu modelo de Gestão de Pessoas por Competências, seu modelo atual de Plano de Cargos e Salários e Plano de Cargos em Comissão e seu projeto de Plano de Cargos, Carreira e Remuneração e algumas de suas fases. A metodologia adotada neste trabalho com a descrição da amostra, dos instrumentos e dos procedimentos será descrita no capítulo quatro, enquanto que seus resultados e discussão serão apresentados no capítulo cinco. Por fim, a conclusão a que levou a realização do presente trabalho será apresentada no capítulo seis.

## 2 Fundamentação teórica

### 2.1 Desenvolvimento da Gestão de Pessoas

O mundo do trabalho e as relações entre as organizações e os empregados estão em constante mudança frente à globalização, às novas tecnologias e aos obstáculos emergentes à competitividade organizacional. É certo que as relações empregatícias já foram muito diferentes das vigentes nos dias atuais, porém devido a fatores multideterminados houve, e sempre haverá, a necessidade de atualização da visão e do tratamento das empresas em relação aos trabalhadores e vice-versa.

Uma das mudanças essenciais nesse aspecto foi a passagem da administração de recursos humanos à gestão de pessoas. Essa nova visão vem ressaltar o caráter da ação (gestão) com foco em pessoas. A gestão em lugar da administração traz consigo a idéia de menor previsibilidade sobre o processo a ser gerido, a fim de resgatar o caráter humano e sobrepô-lo ao aspecto técnico entre pessoas e empresa, o que deve ser demonstrado não somente na utilização do termo em questão, mas na efetiva alteração dessa relação. Desta forma, a organização deve possuir políticas, práticas, padrões atitudinais, ação e instrumentos para interferir no comportamento humano, otimizando sua produtividade, competência e entusiasmo, os quais devem se mesclar com as estratégias e práticas dos próprios empregados (Fischer, 2001).

Fleury e Fleury (2001a) esclarecem que o início da estruturação e formalização do sistema de gestão de pessoal iniciou-se com a introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, a partir do qual foram definidos princípios de gestão de pessoas e contratualização das relações empregatícias, sendo sua espinha dorsal a definição do cargo, ou seja, “o conjunto de tarefas associadas ao desempenho de um posto de trabalho”, a partir da qual eram traçados os critérios para seleção de pessoal: “o homem certo para o lugar certo”, a necessidade de treinamento para o desempenho correto das tarefas e o sistema de recompensas, no qual os salários incorporavam os ganhos de produtividade.

O treinamento existente na época tinha a finalidade última de preparar o trabalhador para o bom desempenho de uma determinada tarefa, pois dele era cobrada a produtividade, enquanto que os chefes e supervisores exerciam seu poder disciplinar para ser atingida tal finalidade.

Na década de 30, começaram a serem desenvolvidos nas empresas cursos para os gestores com a finalidade de capacitá-los a motivar seus subordinados, preocupando-se com

as habilidades de relacionamento interpessoal, visando melhorar o clima no ambiente de trabalho (Fleury e Fleury, 2001a).

Surgiu na Europa, na década de 60, inicialmente por psicólogos industriais, a abordagem sociotécnica para organização do trabalho nas instituições, baseada na idéia de que o sistema social não deveria estar subordinado às condições do sistema técnico, mas os conhecimentos e habilidades técnicas deveriam ser combinados com as sociais. Porém, tal posicionamento careceu de uma visão mais estratégica do mercado, o que veio a afetar as empresas na década de 90 (Fleury e Fleury, 2001a).

Já o modelo de gestão japonês serviu de exemplo para várias empresas e foi discutido no âmbito das instituições acadêmicas, nos anos 80, devido ao sucesso que obteve. Neste modelo era estimulada a participação de todos os trabalhadores nas inovações tecnológicas, em grupos de trabalho, reuniões, etc. A responsabilidade pela execução do trabalho era atribuída ao grupo e não ao indivíduo. Nesse contexto, a aprendizagem e o conhecimento se justificavam pelo “potencial de crescimento das pessoas e pela colocação desse potencial a serviço da empresa”, diferentemente do modelo sociotécnico (Fleury e Fleury, 2001a, p.61).

Com o programa de qualidade total, cujo modelo de *benchmarking*<sup>1</sup> foi o Japão, os problemas e dificuldades institucionais, que antes eram solucionados pelos gestores, passam a ser discutidos e solucionados juntamente aos empregados. Momento em que proliferam as caixinhas de sugestões, as reuniões sistematizadas sobre problemas organizacionais juntamente aos empregados e a percepção do cliente e do trabalhador como fontes de riqueza. Porém, na década de 90, ocorreram perdas inestimáveis de talentos, saberes e elementos culturais no Brasil, uma vez que algumas empresas adotaram o modelo da reengenharia, o qual primava pela implantação de estratégias de alterações nas organizações, priorizando mudanças de cultura, estrutura e indivíduos (Gramigna, 2002).

Assim, desde os anos 80 iniciou-se grande questionamento por todo o mundo a respeito da inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às demandas e às expectativas das empresas e dos empregados, percebendo-se a necessidade de ser revista a forma de gestão de pessoas e serem repensados conceitos e ferramentas de gestão. Porém, apenas na década de 90 surgem propostas concretas de mudanças e resultados positivos em novas formas de gerir pessoas, baseadas na gestão de pessoas articulada por

---

<sup>1</sup> Processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresarias entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. Processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas "companhia-a-companhia" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva (Sório, 2005).

competências, cujas premissas e conceitos explicam de forma mais satisfatória a relação entre organização e indivíduos (Fischer, 1998 *apud* Dutra, 2004).

No Brasil, com a abertura do mercado às exportações, a estabilização da moeda e a expansão da globalização, tornou-se explícita a inadequação de nossas práticas de gestão e a ineficiência de seus processos. No contexto atual, que requer flexibilidade, agilidade e mobilização das pessoas, o ambiente empresarial está voltado para os indicadores que asseguram o diferencial no mercado, entre eles: competências fundamentais, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, mudanças na estrutura organizacional, inovação e baixo custo de produção (Gramigna, 2002).

## 2.2 Motivos da implementação da Gestão por Competências

Como forma de adaptação das empresas à realidade mercadológica, a área de Recursos Humanos, que antes era responsável por todos os processos de pessoal, os quais eram nela centralizados, está assumindo seu espaço estratégico e as responsabilidades sobre o desenvolvimento das pessoas estão sendo distribuídas aos gestores imediatos, que estão sendo instrumentalizados para uma gestão integrada e focada no negócio. Surge um novo pensar e um novo agir na gestão de pessoas; o sistema autocrático e centralizador que prevaleceu até pouco tempo está dando lugar à gestão participativa, o que vem interferindo na cultura organizacional (Gramigna, 2002).

Zarifian (2001, p.09) elenca três mutações principais ocorridas no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competências para gestão das organizações:

- “A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, fazendo com que as pessoas precisem estar sempre mobilizando recursos para resolver novas situações;
- a noção de comunicação, que implica a necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para partilharem objetivos e normas organizacionais;
- a noção de serviços: a noção de atender um cliente externo ou interno à organização precisa ser central e presente em todas as atividades.”

Seguindo um pensamento semelhante ao de Zarifian (2001) em seu conceito de incidente, Resende (2000) lembra que os conhecimentos tornam-se obsoletos rapidamente,

acarretando o aumento gradativo do tempo requerido para reciclagem técnica e profissional, daí a importância da conscientização dos empregados e das organizações de que a necessidade de estudar agora é permanente, assim como a disposição e a capacidade de aprender e de desaprender também devem ser, por serem exigências do mundo atual.

Tal forma de gerir pessoas vem auxiliar as empresas de todo o mundo em suas necessidades atuais, neste contexto globalizado, turbulento, mutável e incerto em que se encontram. No qual ocorrem diversas mudanças substanciais nas necessidades da organização, devido à exigência do mercado, em que não cabem mais estruturas de processos rígidos, necessitando-se de inovações e flexibilidade das pessoas e da organização, de forma a atender às demandas que surgem a todo momento.

### 2.3 Dimensões das Competências

Em um de seus artigos Fleury e Fleury (2001b) recuperam o debate teórico a respeito da noção de competência, confrontando a literatura americana com a européia. Eles esclarecem que os autores americanos conceituam competência como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho e acreditavam que os melhores desempenhos estavam fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Neste contexto, competências são vistas como um estoque de recursos, que o indivíduo detém, uma vez que elas devem atender às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Caracterizando, assim, a gestão por competências apenas um rótulo mais moderno para administrar uma organização ainda fundamentada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Seguindo essa linha, os autores Fleury e Fleury (2001b, p.185) citam que na literatura americana “a qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional.”

Tal utilização do termo levou à adequação das pessoas aos cargos, os quais eram o ponto de partida, o que gerou situações em que várias pessoas ocupavam o mesmo cargo e tinham o mesmo salário, sendo que apresentavam entregas bem diferentes para as organizações (Dutra, 2004).

Já o debate francês a respeito de competências, segundo aqueles autores, iniciou-se nos anos 70, num período de questionamento a respeito da qualificação e da formação

profissional, momento em que surgiu o inventário de competências. A partir dos anos 90 o conceito de competência que emergia na literatura francesa ia além da questão da qualificação, tornando-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Foi no contexto francês que surgiu, a partir de um acordo entre movimentos de empresas com sindicatos, a diferenciação entre qualificação e competência, sendo a primeira percebida como os recursos adquiridos pelos indivíduos (conhecimento, habilidade, comportamento, etc) e a última a utilização desses recursos na prática (Zarifian, 2003).

Fleury e Fleury (2001b) explicitam que no caso brasileiro, o debate acerca do tema inicialmente é fundamentado na literatura americana, pensando em competência como algo que o indivíduo tem (*input*<sup>2</sup>), a partir do qual foram desenvolvidas novas perspectivas e enfoques.

Tabela 1. Dimensões organizacionais da competência (Ruas, 2001, p. 248).

<b>Dimensões organizacionais da competência</b>	<b>Noções</b>	<b>Abrangência</b>
<b>Essenciais</b>	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
<b>Funcionais</b>	São as competências específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
<b>Individuais</b>	São as competências de cada pessoa.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Com o surgimento desse novo tipo de gestão de pessoas, a expressão competência passou a ser uma das mais empregadas e mais controvertidas na administração

contemporânea. Podendo ser definida de uma forma mais abrangente, como a noção de competências essenciais desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990 *apud* Ruas, 2001), expressando uma dimensão organizacional de competências, até suas divisões, como competências funcionais (necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa), sendo desenvolvida dentro de grupos, e competências individuais. As dimensões organizacionais da competência, segundo Ruas (2001), são apresentadas na tabela 1.

Já Gramigna (2002) separa as competências consideradas estratégicas, que estabelecem a vantagem competitiva, classificando-as como diferenciais, daquelas que são essenciais, identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e percebidas pelos clientes.

De acordo com Le Boterf (1995 *apud* Fleury e Fleury 2001c, p.190) a competência do indivíduo não se reduz a um conhecimento ou *know-how*<sup>3</sup> específico. Ela está “numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e experiência profissional. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.” Assim, ela é sempre contextualizada, sendo a rede de conhecimentos em que se insere o indivíduo fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

Uma vez que as competências individuais são vistas como conhecimentos, habilidades e atitudes integrados, Gramigna (2002) apresenta a metáfora da árvore das competências desenvolvida por uma empresa francesa, na qual a raiz corresponde às atitudes (valores, crenças e princípios que determinam o grau de envolvimento e comprometimento com os objetivos, metas e projetos coletivos), o tronco ao conhecimento (conjunto de informações) e a copa às habilidades (talento e capacidade técnica que geram resultados positivos).

Nesse contexto, Dutra (2001a) entende que a competência define o que se espera do profissional em relação ao produto de seu trabalho ou o que ele entrega para a empresa ou negócio.

Já Resende (2000), por sua vez, aceita a existência de pessoas potencialmente competentes e outras efetivamente competentes. As primeiras seriam aquelas eruditas e inteligentes que desenvolveram características, atributos e requisitos, como conhecimentos e habilitações, mas não conseguem ou não tiveram a oportunidade de aplicá-los objetivamente na prática, não alcançando resultados concretos e significativos desses recursos potenciais. O último tipo de pessoas citado pelo autor caracteriza aquelas que mostram claramente

---

<sup>2</sup> Entrada; energia fornecida a um motor; insumo (Serpa, 1969).

<sup>3</sup> Experiência, prática; perícia (Serpa, 1969).

resultados e êxitos em suas ações e atividades devido à utilização da aplicação de suas características, atributos e requisitos.

Fleury e Fleury (2001c, p. 192-193) categorizam a competência do indivíduo em três grandes blocos, envolvendo a relação do indivíduo com a empresa em uma perspectiva sistêmica:

- “Competências técnicas profissionais: específicas para uma operação, ocupação ou tarefa;
- competências sociais: necessárias para interagir com as pessoas;
- competências de negócio: relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos no contexto de mercados, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social.”

Percebe-se, assim, que as competências possuem várias dimensões, podendo ser dos indivíduos ou das organizações, e diversas classificações dentro de cada uma delas. Também são vistas, por alguns autores, como competências adquiridas ou competências potenciais.

### 2.3.1 Competências Essenciais: dificuldades e precauções

Originalmente, as competências essenciais, apresentadas na tabela 1, são as portas para as oportunidades futuras. A liderança em uma competência desse tipo representa uma potencialidade que surge quando a empresa prevê novas formas criativas de explorá-la. (Hamel e Prahalad, 1995, p.228).

Conforme Lei, Hitt e Bettis (2001) as competências essenciais são a base para a vantagem competitiva sustentável, uma vez que são difíceis de serem imitadas pelo concorrente, pela dificuldade em se recriar a evolução histórica de tal competência. Porém, o acúmulo de habilidades e *insights*<sup>4</sup> associados a elas pode produzir dependência de caminho, no decorrer do tempo (Collis, 1991; Winter, 1987 *apud* Lei, Hitt e Bettis, 2001).

Aqueles autores explicam que essa dependência de caminho seria o estreitamento das alternativas estratégicas da organização, delimitando oportunidades futuras, tendo em vista a tendência para as habilidades altamente especializadas tornarem-se mais estáveis, reduzindo a aprendizagem e a qualidade dinâmica das competências essenciais. Conseqüentemente a empresa torna-se menos flexível e menos adaptável às mudanças ambientais.

---

<sup>4</sup> Perspicácia, discernimento (Serpa, 1969).

Entendimento semelhante é citado pelos próprios autores que desenvolveram o conceito de competências essenciais (Hamel e Prahalad, 1995), com a idéia de competências obsoletas, aquelas que se tornaram capacidades básicas e vantagens rotineiras, assim como por Oliveira Jr. (2001), quando versa sobre a rigidez essencial, que ocorre principalmente no momento em que o comportamento e as ações gerenciais que precisam ser modificadas são exatamente aquelas que iniciaram o sucesso do negócio. Nesta situação, este último autor orienta que a estratégia deverá estar voltada a prever e investir no desenvolvimento de novas competências enquanto as antigas ainda estão rendendo os frutos esperados, enquanto que aqueles primeiros entendem que, para se evitar a caducidade das competências essenciais, deverá ser desenvolvida na empresa a visão complementar dessas competências, conforme os passos a seguir:

- “estabelecer um processo de participação profunda para identificação das competências essenciais;
- envolver as unidades estratégicas de negócios no processo de desenvolvimento de uma arquitetura estratégica e na definição das metas de aquisição de competências;
- definir um conjunto claro de prioridades de crescimento da corporação e desenvolvimento de novos negócios;
- estabelecer papéis *administrativos* explícitos para as competências essenciais;
- definir mecanismos explícitos para alocação de recursos de competências essenciais;
- fazer o *benchmarking* dos esforços de desenvolvimento de competências em relação aos concorrentes;
- analisar regularmente o status das competências essenciais existentes e recém-criadas;
- criar uma comunidade de pessoas dentro da organização que se considerem detentoras das competências essenciais da organização” (Hamel e Prahalad, 1995, p.274).

#### 2.4 Gestão por Competências: implicações em capacitação, cargos, carreira e remuneração

Zarifian (2003) aborda o modelo de competências como a reapropriação do trabalho por aquele que o exerce, uma vez que reverte a separação que o industrialismo capitalista fez do camponês e do artesão de suas próprias atividades, que eram expressão direta e imediata da inteligência prática do indivíduo, em que não se podia separar o trabalho do trabalhador, passando novamente a dar atenção à especificidade da inteligência de cada indivíduo demonstrada na sua utilização prática. Ele ressalta a emergência da individualidade com esse

modelo e valorização do sujeito em lugar das representações tradicionais do companheiro ou do camponês e o surgimento de interdependência das subjetividades dos sujeitos implicados em rede. O autor apresenta, ainda, o paradoxo inserido no modelo, no qual o trabalho é, ao mesmo tempo, mais individual e mais coletivo e dois riscos dessa co-responsabilidade: o da diluição da responsabilidade individual na responsabilidade coletiva e o da dificuldade de construir e manter uma co-responsabilidade (Zarifian, 2001).

Esse mesmo autor reflete a respeito da necessidade da empresa criar condições favoráveis para que os indivíduos queiram mobilizar as suas competências, dando-lhes garantias e apoio, uma vez que elas necessitam de uma automobilização dos próprios indivíduos para serem utilizadas e desenvolvidas. A partir dessa reflexão ele percebe que a questão da motivação está intimamente associada ao sentido que o trabalhador dá à sua atividade profissional. Daí a importância do reconhecimento da empresa em relação ao trabalhador, da percepção de utilidade do próprio trabalho pelo empregado (consciência profissional) e da possibilidade de haver perspectivas profissionais dele pela mobilização de suas competências. Nesse sentido, Dutra (2001b) semelhantemente àquele autor, percebe que cabe à própria pessoa gerir sua carreira, buscando conhecer-se, tendo consciência de seu projeto profissional e sabendo quais são as oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho. Porém, cabe à empresa o papel de estimular o indivíduo e apoiá-lo em sua vida e crescimento profissional a partir de sistemas da definição de sua estratégia, do sistema de administração de carreiras e da metodologia de modelagem, implementação e atualização do sistema.

Para a implantação do modelo de Gestão por Competências, Gramigna (2002) estabelece cinco blocos de intervenções necessárias, são eles: a sensibilização, a definição de perfis, a avaliação de potenciais e formação do banco de talentos, a capacitação e a gestão do desempenho. Desta forma, demonstra ser imprescindível para o sucesso da implantação do modelo a empresa ter como estratégia inicial a sensibilização, envolvimento e adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. Seguindo essa preocupação, vem a importância em definir as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções e delinear seus perfis, o que poderá ser feito com o auxílio de consultoria externa e/ou interna, tendo sempre a presença de diretores, gerentes e pessoas-chave da organização. A autora lembra que deverão ser atribuídos pesos às competências constantes nos perfis de acordo com as exigências de cada unidade de negócios, momento em que será necessário um alto comprometimento e participação dos profissionais internos que detêm informações sobre a empresa. Com os perfis de competências e seus pesos definidos poderá ser feita a avaliação

de potencial de cada trabalhador a partir de entrevistas, diagnósticos e seminários, resultando no BIT - Banco de Identificação de Talentos e na preparação da capacitação de pessoal, baseando-se no grau de entrega de cada indivíduo. Seguindo um pensamento semelhante ao de Resende (2000), de que existem pessoas potencialmente competentes e outras efetivamente competentes, a autora define quatro graus de desempenho que podem ser apresentados pelos indivíduos, quais sejam: talentos (alto grau de desempenho e desempenho correspondente ao esperado), potenciais prodígios (alto potencial e desempenho abaixo do esperado), mantenedores (potencial abaixo do esperado e bom desempenho) ou abaixo da média (baixo potencial e mau desempenho). Por fim, após a capacitação é necessário se avaliar os resultados com auxílio de ferramentas e metodologias específicas, como a formação de redes em 90°, 180°, 270° e 360°, verificando-se a evolução ou involução no desempenho das pessoas.

Sobre o desenvolvimento profissional, Dutra (2001b) se posiciona de forma diferente da anteriormente citada, uma vez que percebe o desenvolvimento como patrimônio da pessoa, semelhantemente a Zarifian (2003), citando que quando um profissional aprende a atuar em determinado nível de complexidade, ele não regride a níveis menores. Tal pensamento tem grandes implicações na questão da carreira e remuneração do trabalhador.

Com uma visão diferente desses autores, Gramigna (2002) esclarece a importância da utilização do modelo de gestão por competências para a empresa conhecer a força de trabalho que dispõe, o potencial humano existente, com a indicação dos pontos de excelência e de insuficiência de cada colaborador, acreditando que poderá haver retrocesso nesse desenvolvimento ou evolução, que poderão ser apresentados pelo mapeamento de competências e pela formação de bancos de talentos.

A avaliação do desempenho, assim como os demais aspectos na gestão de pessoas, passou por várias modificações desde sua utilização inicial. Ele era unilateral, feito exclusivamente pela chefia e sem que o empregado tivesse conhecimento nem mesmo dos indicadores de desempenho constantes nos formulários. Ultimamente, esse processo vem sofrendo mudanças diversas, sempre sinalizando para a abertura e descentralização, como a implementação da auto-avaliação, a participação de clientes e fornecedores e a do empregado na decisão final, sendo até passível de consenso (Gramigna, 2002).

Hamel e Prahalad (1995) acreditam que para se administrar o estoque de competências específicas de uma empresa, é necessária a capacidade de desmembrar essas competências em seus componentes, até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos. Necessitando-se, para tanto, diferenciarem-se competências ou capacidades “essenciais” das

“não essenciais” da organização, sendo as primeiras que realmente contribuem para a prosperidade da corporação a longo prazo. As competências serão essenciais apenas se passarem pelos três testes: o valor percebido pelo cliente, a diferenciação entre concorrentes e a capacidade de expansão, possibilitando novas oportunidades, uma vez que não deve ser baseada no produto, mas na habilidade.

A necessidade de se identificar talentos específicos nos indivíduos remete à importância para o trabalhador do termo empregabilidade, utilizado por Resende (2000) como a nova condição profissional que as pessoas precisam adquirir para disputar as oportunidades de trabalho. O termo é definido como a capacidade em aprender a planejar e replanejar sua carreira, em ajustar e adequar suas qualificações aos novos desenhos das profissões e dos cargos e em se tornar policompetente para atender a requisitos de cargos multifuncionais criados a cada dia nas organizações. O autor cita a importância das pessoas cuidarem da empregabilidade que possuem, uma vez que 50% das profissões existentes há 20 anos desapareceram, tendo sido substituídas por outras diversas.

Tal pensamento converge com a percepção de Dutra (2001b), que esclarece o atual posicionamento do mercado sobre o assunto, dando preferência a pessoas que são ao mesmo tempo especialistas (conhecem com profundidade sua área de atuação) e generalistas (conhecem o contexto em que atuam e aplicam seus conhecimentos com eficiência).

Porém, ainda é muito questionada a forma de utilização e mapeamento das competências que as formações e cursos tradicionais desenvolvem no trabalhador. Zarifian (2001) entende que essas formações não transmitem apenas saber, mas ensinam a dominar o raciocínio abstrato e a linguagem, comportamentos de autodisciplina, capacidade de refletir sobre si e o meio ambiente e socialização de extrema importância para o meio organizacional.

As ações de desenvolvimento podem ser formais ou não-formais, que são estruturadas em atuações no próprio trabalho ou em situações ligadas à atuação profissional. Dutra (2001b) lembra que quanto maior a complexidade das atribuições e das responsabilidades do indivíduo, maior deverá ser o percentual das ações de desenvolvimento não formais, uma vez que a complexidade demanda o uso mais diversificado do repertório de conhecimentos e a experiência dos profissionais e menos o uso de novos repertórios.

Gramigna (2002, p.57) lembra que as prioridades de investimento no desenvolvimento de determinadas competências variam de empresa para empresa, em função de suas necessidades e de seu estágio de evolução, e apresenta o resultado de mapeamento por competências e os perfis apontados por empresas-clientes em empresas francesas, dentre os

quais interessam-nos os perfis de competências identificadas nos setores da empresa pública e das instituições financeiras, que são apresentados a seguir:

- “Empresas Públicas: capacidade empreendedora; capacidade de trabalhar sob pressão; comunicação; criatividade; flexibilidade; liderança; motivação; negociação; planejamento e visão sistêmica.
- Instituições Financeiras: criatividade; dinamismo; flexibilidade; comunicação; liderança; motivação; negociação; relacionamento interpessoal; tomada de decisão e visão sistêmica.”

Pesquisas de Fleury e Fleury (2001a) indicam a importância das empresas desenvolverem atividades e competências locais, conforme a necessidade específica de cada subsidiária e a cultura em que está inserida, em função da estratégia competitiva adotada pela empresa. Percebe-se que as empresas nacionais em geral desenvolvem as competências necessárias à realização do negócio em conjunto ou em centros de geração de competências, não havendo atividade de inovação em subsidiárias. Tal prática leva à formação de “competências coletivas”, dificultando a adaptação das empresas às necessidades locais e provocando um alto nível de dependência das subsidiárias à matriz. Esse trabalho levou ao entendimento de que as empresas brasileiras necessitam entender os requisitos de competitividade, as opções de diferentes arranjos empresariais, os quais não se baseiam nas divisões clássicas setoriais, e a relação dinâmica entre estratégia e formação de competências. Para tanto, no plano das políticas públicas, dentre outras intervenções, é necessário que os novos requisitos para a competitividade sejam levados em consideração para formulação de políticas, precisando haver negociação com as empresas estrangeiras em relação às suas formas de inserção e atuação no país, podendo haver incentivo de capacitação de empresas locais, a partir de esforços na formação das pessoas e na infra-estrutura logística e de serviços.

O modelo de gestão por competências vem modificar o planejamento e a administração de carreira, dando um enfoque diferenciado daquele utilizado, quando existente, até então por diversas organizações, que traziam: foco exagerado nas conseqüências salariais das carreiras; políticas e critérios frágeis de promoção de pessoal; excesso de paternalismo gerencial; falta de instrumentos mais precisos para a avaliação do potencial individual e despreparo dos profissionais da área de RH nessa matéria (Resende, 2000).

Seguindo o posicionamento trazido pela literatura americana a respeito das competências, aquele autor acredita ser mais importante a gestão dos cargos com base nelas, uma vez que as aplicações desse modelo (em seleção, treinamento, remuneração, administração de talentos, carreira, sucessão, avaliação de desempenho, etc) baseiam-se no

perfil de competências dos cargos. Ele esclarece que uma das dificuldades encontradas na aplicação de tal modelo é a crescente redução dos níveis hierárquicos das organizações, buscando maior horizontalização da estrutura, motivadas pela idéia do *downsizing*<sup>5</sup>, em contraste com a remuneração e a carreira baseadas em competências, que favorecem a construção de carreiras horizontais com a evolução pela maturidade nos cargos. Porém, o autor não parece constatar que a hierarquização que vem sendo buscada nas empresas ocorre em relação à quantidade exagerada de cargos e setores hierarquizados dentro das estruturas organizacionais, enquanto que a complexidade valorizada na gestão por competências é relativa à evolução funcional do empregado dentro de seu cargo, alcançando níveis mais altos sem, necessariamente, trocar de cargo ou de carreira.

Em relação às fases da carreira profissional e à preparação dos empregados por parte da organização, Dutra (2001b) ressalta que a fase intermediária (crescimento) e a final têm sido esquecidas, faltando o apoio adequado por parte do empregador, o qual se atém em desenvolver o trabalhador apenas na fase inicial de sua carreira, levando este último à falta de motivação e de perspectiva de desenvolvimento.

Utilizando uma abordagem semelhante à literatura francesa sobre o assunto, Dutra (2001a) apresenta o conceito de complexidade para avaliar o nível de entrega e de agregação de valor das pessoas, a partir do qual deve ocorrer a valorização dos indivíduos pelo mercado e pela empresa. Desta forma, ele posiciona-se diferentemente de Resende (2000) em relação do valor da gestão das competências dos cargos, uma vez que acredita que a agregação de valor dos indivíduos não deve mais ser medida pelo cargo que ocupa e seu nível hierárquico na empresa. Ele fala da falência dos cargos como elementos diferenciadores, o que leva à necessidade de haver um elemento de diferenciação que incorpore a complexidade das novas atribuições e responsabilidades. Porém, no aspecto da empregabilidade, Dutra (2001b) aproxima-se de Resende (2000), por entender que a carreira deve ser pensada como uma estrada em permanente construção.

Resende (2000) propõe um modelo de remuneração por competências no qual o salário do empregado deve refletir a porcentagem de competências alcançadas por ele, a qual seria verificada por meio do mapeamento individual, em relação às competências requeridas no perfil do cargo que ocupa. Tal proposta diverge dos modelos apresentados pela maioria dos autores que tratam de remuneração por competência, nos quais são previstas partes variáveis

---

<sup>5</sup> Descentralização do processo decisório rumo aos níveis mais baixos da organização acompanhado de uma forte redução de níveis hierárquicos. Enxugamento e "corte de gorduras". Diminuição da pirâmide da empresa facilitando a comunicação (Carvalho, 1998).

do salário, podendo ser determinadas por indicadores de desempenho como a participação nos lucros, como cita Hipólito (2001), juntamente a uma parte fixa, sendo baseada na utilização do conceito de competências. Sendo que nessa visão, as competências e a maior complexidade das entregas são vistas como pertencentes à pessoa, uma vez que se percebe a falência dos cargos para tais comparações. Este último autor lembra da importância do aspecto remuneração, tendo em vista o fato de ela simbolizar o valor relativo do trabalho do indivíduo. Ela auxilia na atração e manutenção de talentos, não sendo por si só motivo de motivação profissional, mas demonstrando a coerência das ações da empresa com seus objetivos e estratégias e credibilidade a outras ações organizacionais. Ele cita, ainda, que as práticas tradicionais de recompensa estão obsoletas, visto que são centradas em cargos e são incompatíveis com características básicas que devem estar presentes: transparência, clareza, simplicidade e flexibilidade. Uma vez que se espera dos profissionais características como atualização constante, flexibilidade, mobilização e pró-atividade, torna-se inconsistente a estrutura funcional de recompensas, devendo-se desenvolver gabaritos com degraus para caracterizar a evolução da complexidade da aplicação de competências pelo empregado (Hipólito, 2001).

Vários são os benefícios do modelo de remuneração e carreira baseadas em competências, dentre os quais são citados por Resende (2000):

- Estímulo do auto-desenvolvimento profissional;
- Sensação de justiça e transparência salarial;
- Mais visibilidade de oportunidade de desenvolvimento profissional e melhor administração das expectativas quanto à evolução funcional;
- Põe fim ao salário paternalista, manipulativo e inflacionário;
- Minimiza os riscos de reclamações trabalhistas por motivo de isonomia;
- Facilita o *feedback*<sup>6</sup> dos gerentes aos funcionários.

Esses modelos têm como uma das partes mais importantes para serem implementadas a descrição de cargos, a qual veio sofrendo grandes alterações, desde o final dos anos 80, com o advento das competências. Inicialmente, nessas descrições havia apenas a especificação das funções e das atividades exercidas pelos ocupantes dos cargos. Atualmente, há a preocupação em traduzir as expectativas de entregas desses cargos, levando-se em consideração uma escala

---

<sup>6</sup> Realimentar ou dar o retorno. O *feedback* é para ser usado sempre, a qualquer momento, tanto para propor melhorias como para ressaltar o que está sendo bem feito. É uma ferramenta que também deve ser usada por todo funcionário para comentar o que é bom na empresa e o que deve ser melhorado (Panighel, 2004); “É a crítica que visa ao crescimento da pessoa e ocorre com a troca de observações sobre os comportamentos no trabalho, seja para reforçar ou mudar comportamentos” (CAIXA, 2004c).

crescente de complexidade, a partir da qual faz-se necessário estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração. Tal escala de mensuração da complexidade de entregas pode ser aplicada em diversas situações para: mensurar desenvolvimento; avaliar a eficiência de ações de desenvolvimento, otimizando-as; estimular o autodesenvolvimento; determinar a escala salarial; dimensionar o quadro de pessoal e avaliar desempenho (Dutra, 2001a).

Nesse sentido, Dutra (2001b) defende que o sistema de administração de carreiras da empresa (estrutura de carreira, instrumentos de gestão, etc) deve estabelecer diretrizes para dar suporte às pessoas no planejamento de suas carreiras como uma estruturação de opções e não determinar caminhos pelos quais as pessoas devam obrigatoriamente seguir. De forma semelhante, Leibowitz e outros (1986 *apud* Dutra, 2001b) concebem o sistema de administração de carreiras como um conjunto de diretrizes e instrumentos de gestão de carreira integrados, permitindo pela estrutura de carreira a busca da conciliação entre as expectativa das pessoas e da empresa.

Para Elliott Jaques (1988 *apud* Dutra, 2001a, p.35) “os níveis de complexidade podem ser medidos a partir do intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes”. Já Gilliam e Collin Stamp (1993 *apud* Dutra, 2001a, p.36) procuram definir os “níveis de complexidade a partir do processo de tomada de decisão, relacionando-os à maturidade do profissional”. Dutra (2001a, p.38), por sua vez, entende que “é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega”.

Segundo Stamp (1993 *apud* Dutra, 2004, p.52) “o que faz a pessoa desenvolver a capacidade de lidar com maior complexidade é sua capacidade de abstração, ou seja, de ler com maior nitidez o contexto em que se insere”. Tal capacidade está relacionada à percepção da pessoa sobre o que não é concreto ou captado com facilidade através dos sentidos, que é aprendido com a experiência, pelo uso de técnicas, teorias, conceitos ou instrumentos. Essa reflexão leva à percepção da possibilidade de mobilidade entre carreiras, uma vez que sugere que uma pessoa ao atuar em certo grau de complexidade pode transferir-se para outra atividade profissional, diferente da anterior, no mesmo nível de complexidade.

Para melhor entendimento do posicionamento e da movimentação das pessoas na organização, Dutra (2004) desenvolve o conceito de espaço ocupacional. Ele coloca que o termo era utilizado inicialmente para designar o conjunto de atribuições e responsabilidades dos empregados, porém, hoje, refere-se à correlação entre complexidade e entrega, entendendo que não há necessidade de promover uma pessoa, que assume mais responsabilidades e atribuições complexas, para que ela possa agregar valor, uma vez que ela

pode aumentar o grau de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na empresa, processo chamado de ampliação do espaço ocupacional. Tal situação não é contemplada pelos sistemas tradicionais que reconhecem as pessoas pelo que elas fazem e não pelo que elas entregam.

O autor entende que a “carreira da pessoa não é determinada pelos cargos que ocupa, mas por assumir um conjunto de atribuições e responsabilidades em outro patamar de complexidade” (Dutra, 2004, p.52) e que a estrutura de carreira define a sucessão de posições, sua valorização e seus requisitos de acesso, a qual poderá apresentar-se em linha, em rede ou em paralelas; porém não deixa de enfatizar a importância em se definir as principais competências vinculadas a cada eixo de carreira, atrelados aos processos fundamentais da empresa, retratando as entregas esperadas das pessoas (Dutra, 2001b).

Dalton e Thompson (1993 *apud* Dutra, 2004) definiram quatro estágios de desenvolvimento ligados ao nível de complexidade de atuação do profissional, auxiliando no entendimento de carreira ou degraus de complexidade do espaço ocupacional, pelos quais passam os indivíduos ao desenvolvem mais experiência, formação e disposição para passarem por transformações em sua vida profissional, assumindo um conjunto de atribuições e responsabilidades mais exigentes. Os quatro níveis são: aprendiz, profissional independente, mentor ou integrador e diretor ou estrategista.

No próximo capítulo, serão apresentadas as características da Empresa na qual foi desenvolvido o presente trabalho, a estrutura de sua área de Recursos Humanos, sua concepção atual e futura em relação à Gestão de Pessoas por Competências e seu Plano, atual e futuro, de Cargos e Salários e de Cargos em Comissão.

### 3 Empresa

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda. Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, a CAIXA submete-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil. Suas contas e operações estão sujeitas a exame e julgamento pelo Tribunal de Contas da União e Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda (CAIXA, 2005a).

Ela tem sede e foro na capital da República, prazo de atuação indeterminado e atuação em todo o território nacional, podendo criar e suprimir sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento nas demais praças do País e no exterior (CAIXA, 2004a).

O atual Estatuto da Caixa Econômica Federal, foi aprovado em 29 de abril de 2004, pelo Decreto Lei nº 5.056, assinado pelo Presidente da República, que passou a vigorar em 30 de abril de 2004, data de sua publicação no Diário Oficial da União, e alterado pelo Decreto nº 5.210, de 21 de setembro de 2004, publicado no Diário Oficial da União em 22 de setembro de 2004 (CAIXA, 2004a).

A Administração da CAIXA respeitará os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como os seguintes preceitos: 1) Programação e coordenação de suas atividades, em todos os níveis administrativos; 2) desconcentração da autoridade executiva como forma de assegurar maior eficiência e agilidade às atividades-fim, com descentralização e desburocratização dos serviços e operações; 3) racionalização dos gastos administrativos; 4) simplificação de sua estrutura, evitando o excesso de níveis hierárquicos; 5) incentivo ao aumento de produtividade, da qualidade e da eficiência dos serviços; 6) aplicação de regras de governança corporativa e 7) gestão de negócios direcionada pelo controle de riscos (CAIXA, 2004a).

Em relação à sua estrutura, sua Administração conta com três instâncias: o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e o Conselho Diretor. O Conselho de Administração, órgão de orientação superior da CAIXA, com atribuições estratégicas, orientadoras e fiscalizadoras de seu desempenho e atuação, é composto por sete membros: cinco indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre eles, o Presidente do Conselho; o Presidente da CAIXA, que exerce a Vice-Presidência do Conselho e um membro indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. Os membros do Conselho de Administração

são nomeados pelo Presidente da República, com mandato de três anos, podendo ser reconduzidos por igual período. A administração da CAIXA compete à Diretoria Executiva, que terá entre dez e trinta membros. Ela é constituída pelo Presidente, nomeado e demissível *ad nutum*<sup>7</sup> pelo Presidente da República; por nove Vice-Presidentes, também nomeados e demissíveis *ad nutum* pelo Presidente da República; e por até vinte Diretores. Entre as Vice-Presidências, uma é responsável exclusivamente pela administração de ativos de terceiros, a outra, é responsável exclusivamente pela gestão, administração ou operacionalização de fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal. O Presidente e os Vice-Presidentes da CAIXA são nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda, ouvido o Conselho de Administração da CAIXA. Os Diretores são estatutários e necessariamente, conforme o estatuto, empregados do quadro permanente da empresa, nomeados pelo Conselho de Administração por indicação do Presidente da CAIXA. O Conselho Diretor, órgão colegiado de deliberação da CAIXA, é formado pelo Presidente e Vice-Presidentes, exceto o Vice-Presidente responsável pela administração de ativos de terceiros e o Vice-Presidente responsável pela gestão, administração ou operacionalização de fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal (CAIXA, 2005a).

O Estatuto da CAIXA prevê ainda a existência de Conselho Fiscal, integrado por cinco membros efetivos e respectivos suplentes, escolhidos e designados pelo Ministro de Estado da Fazenda. Compete ao Conselho Fiscal exercer as atribuições relativas ao poder de fiscalização, conforme a legislação vigente, inclusive fiscalizar os atos dos administradores, verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários, opinar sobre a prestação de contas anual da CAIXA e avaliar os sistemas de controles internos da empresa (CAIXA, 2005a).

O pessoal da CAIXA é admitido, obrigatoriamente, mediante concurso público, de provas ou de provas e títulos, sob regime jurídico da Consolidação das leis do Trabalho – CLT e legislação complementar (CAIXA, 2004a). Conforme divulgação do Diário Oficial da União em 03/01/2005, o quadro de pessoal da CAIXA foi aprovado com 69.123 empregados, apresentando apenas 60.011 providos, restando 9.112 vagas.

Conforme divulgado na página inicial de sua rede corporativa, sua missão 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*

---

<sup>7</sup> À vontade: nomear funcionários *ad nutum* (Lima, 2005).

*infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:*

- *direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;*
- *busca permanente de excelência na qualidade de serviços;*
- *equilíbrio financeiro em todos os negócios;*
- *conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; e*
- *respeito e valorização do ser humano.*

Seu Planejamento Estratégico (2005/2007/2015), que se encontra em fase de aprovação, foi elaborado com base nas seguintes premissas: 1) Alinhamento com o PPA; 2) Banco de Todos os Brasileiros; 3) Desenvolvimento Regional Sustentável; 4) Processo Participativo; 5) Responsabilidade Social; 6) Sustentabilidade Empresarial e 7) Sinergia e Integração dos Negócios CAIXA (CAIXA, 2005a).

A partir do Planejamento Participativo foram levantados os desafios para a CAIXA a serem atingidos até 2015, que são: 1) Ampliar a participação no Mercado de Crédito (PF e PJ); 2) Ser o principal Agente das Políticas Públicas; 3) Consolidar a CAIXA como principal Banco de Relacionamento com a Administração Pública; 4) Ser referência na excelência do atendimento; 5) Ser uma das melhores empresas para se trabalhar; 6) Adequar processos e aprimorar soluções integradas de Tecnologia da Informação e 7) Liderar o Mercado de Captação de Recursos (CAIXA, 2005a).

### 3.1 Área de Recursos Humanos

A CAIXA possui uma Superintendência Nacional de Recursos Humanos, vinculada à Vice-Presidência de Logística, à qual se encontram subordinadas as Gerências Nacionais de vinculação (Matriz), as quais possuem vinculadas a si as Centralizadoras e as Representações de Matriz (Filiais), conforme organograma representado na figura 1:

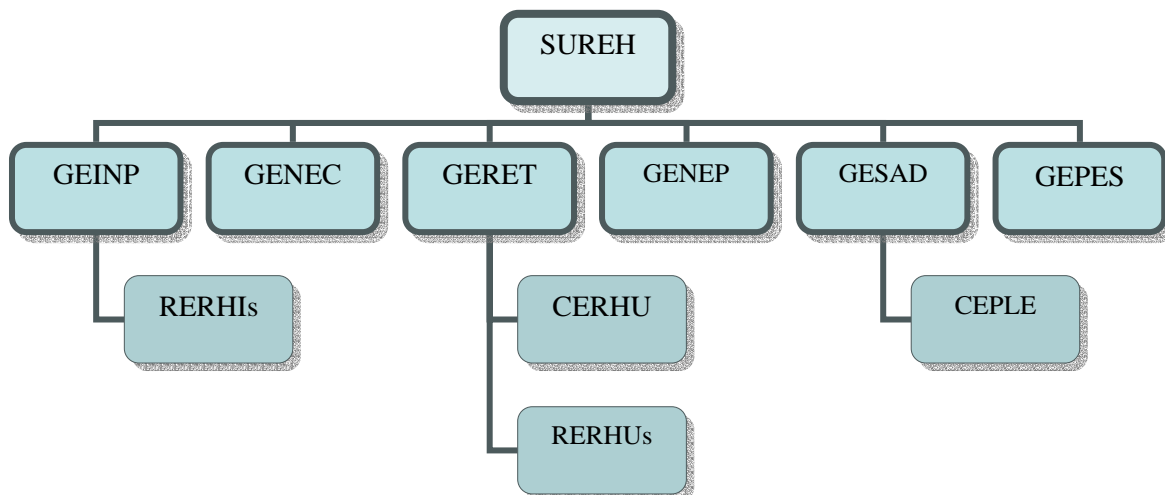


Figura 1. Estrutura da área de Recursos Humanos. Fonte: CAIXA,2005b.

São apresentadas a seguir as atribuições de cada unidade constante no organograma:

**SUREH – SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

- Maximizar a competência organizacional da CAIXA pela definição, implementação e avaliação de políticas de gestão de pessoas (CAIXA, 2004b).

**GEINP - GERÊNCIA NACIONAL DE INTEGRAÇÃO DAS POLÍTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS**

- Atuar na integração das políticas de gestão de pessoas da CAIXA (CAIXA, 2004b).
- Coordenar a elaboração e manutenção do Planejamento de Gestão de Pessoas;
- monitorar o cumprimento do Planejamento de Gestão de Pessoas;
- elaborar e implementar o Modelo de Gestão de Pessoas da CAIXA;
- elaborar e manter o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração;
- elaborar e implementar a Gestão do Conhecimento na CAIXA;
- elaborar o Orçamento de RH;
- elaborar Políticas de Ética e Disciplina;
- elaborar e manter o Regulamento de Pessoal;
- prestar informações corporativas de RH (CAIXA, 2005b).

**RERHI – REPRESENTAÇÃO DE MATRIZ – RELACIONAMENTO INTEGRADO DE RH**  
(Bauru, Belém, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Goiânia, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo e Vitória)

- Responsável pelo desenvolvimento de atividades integradas de relacionamento e supervisão dos serviços das empresas terceirizadas e, ainda, pela:
- coordenação dos empregados e atividades relativas ao SESMT, abrangendo exames médicos admissionais/PCMSO, PPRA, SIPAT/CIPA ;
- gestão dos convênios com o INSS/PRT;
- indicação/acompanhamento de prepostos e testemunhas/homologação de desligamentos;
- participação em “mesas redondas” de sindicatos e do Ministério Público;
- negociação com entidades da área de saúde (credenciamentos do Plano de Saúde, representação CIEFAS, tabelas);
- atividades de consultoria integrada de RH (clima organizacional, identificação de absenteísmo, identificação de oportunidades de utilização dos programas corporativos de T&D e ações complementares para efetividade dos programas) (CAIXA, 2004b).

#### GERET - GERÊNCIA NACIONAL DE RELAÇÕES DO TRABALHO E PROVIMENTO

- Atuar na administração e controle das relações de trabalho e do provimento da CAIXA (CAIXA, 2004b).
- Gerir a admissão e o desligamento dos empregados;
- controlar e acompanhar processos de reclamações trabalhistas e depósitos recursais;
- gerir a sistemática de Provimento;
- gerir o cumprimento de Legislação e Normas Trabalhistas;
- gerir Folha de Pagamento e Registros Funcionais;
- fazer cumprir as decisões dos processos de Apuração de Responsabilidade, no âmbito de Gestão de Pessoas (CAIXA, 2005b).

#### RERHU – REPRESENTAÇÃO DE FILIAL – RECURSOS HUMANOS (Belo Horizonte e Rio de Janeiro) E CERHU – CENTRALIZADORA DE RECURSOS HUMANOS

- Responsáveis pela operacionalização das soluções e execução das atividades administrativas e operacionais de recursos humanos, sob a coordenação da estrutura central (CAIXA, 2004b).

#### GESAD - GERÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE E AMBIÊNCIA CORPORATIVA

- Atuar na saúde e qualidade de vida de pessoas da CAIXA (CAIXA, 2004b).
- Gerir o Plano de Saúde da CAIXA;
- promover Saúde e Qualidade de Vida;
- gerir Ambiência Organizacional (clima e cultura organizacionais) (CAIXA, 2005b).

#### CEPLE – CENTRALIZADORA DE GESTÃO DO PLANO DE SAÚDE

·Responsável pelas atividades relacionadas à saúde e bem-estar e à gestão do Plano de Saúde (CAIXA, 2004b).

#### GENEP - GERÊNCIA NACIONAL DE NEGOCIAÇÕES TRABALHISTAS E PREVIDÊNCIA PRIVADA

·Defender os interesses da CAIXA junto às entidades representativas dos empregados, órgãos públicos e Previdência Privada (FUNCEF, PREVHAB) (CAIXA, 2004b).  
·Efetuar relacionamento com Entidades Representativas de Empregados;  
·implementar Políticas de Cessão de Empregados;  
·acompanhar e supervisionar as atividades do fundo de pensão patrocinado pela CAIXA em atendimento à legislação e com foco na política de Gestão de Pessoas;  
·defender interesses da CAIXA junto à Previdência Privada (CAIXA, 2005b).

#### GEPES - GERÊNCIA NACIONAL DE QUADRO DE PESSOAS E DE TERCEIRIZAÇÃO

·Gerir a necessidade da força de trabalho da CAIXA (CAIXA, 2004b).  
·Definir o quadro de empregados da CAIXA;  
·gerir o quadro temporário;  
·gerir as políticas, qualidades e conformidades dos serviços terceirizados (CAIXA, 2005b).

#### GENEC - GERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

·Atuar no desenvolvimento e capacitação dos empregados da CAIXA (CAIXA, 2004b).  
·Educação Corporativa – Universidade Corporativa CAIXA;  
·desenvolver Soluções Educacionais;  
· instrutoria/tutoria;  
·Programa de Formação Ampliada;  
·Programa de Capacitação Técnica e Gerencial;  
·Programa de Integração Institucional e Cidadania Corporativa;  
·Plano de Desenvolvimento (CAIXA, 2005b).

### 3.2 Gestão de Pessoas por Competência na CAIXA

A Gestão de Pessoas por Competências na CAIXA foi implementada tendo por base os valores, a missão e a estratégia da Empresa e as competências dos colaboradores para estruturar, integrar e orientar as ações de Gestão de Pessoas em busca do melhor desempenho da organização e dos empregados. As competências são entendidas como comportamento de entrega no qual são utilizados conhecimentos, habilidades e atitudes. Estes últimos são entendidos como sendo: conhecimento – domínio de conceitos, técnicas e métodos em torno de um assunto ou área de conhecimento, podendo ser de natureza científica ou tecnológica; habilidades – aptidões físicas e mentais de uma pessoa que estabelecem a forma, a possibilidade e a qualidade que tem a pessoa para interagir com o mundo concreto através do seu corpo e dos seus sentidos; atitudes – predisposições da pessoa, frente a um tema ou situação, que orientam, motivam, impedem ou estimulam suas ações ou não ações, apresentando-se na forma de valores e crenças explicitadas como princípios e orientações para agir, precedendo e conectando-se ao comportamento.

O modelo foi implementado no ano de 2000, momento em que foram mapeados 208 executivos estratégicos com entrevistas e análise curricular em relação a seis competências, quais sejam: orientação ao cliente, orientação estratégica, negociação, gestão da mudança e gestão de pessoas (para todos empregados mapeados), gestão social (para o cargo de Superintendente de Negócios) e controle de gestão (para os demais cargos mapeados – Superintendente Nacional, Superintendente de Projetos, Gerente Nacional e Consultor Técnico – para este último não foi mapeada a competência gestão de pessoas). Tendo o processo desencadeado a contratação de ações de desenvolvimento. No ano de 2001, houve a realização de piloto com o uso de sistema informatizado e treinamento de multiplicadores com base nas mesmas competências. No ano de 2002, a aplicação da sistemática ocorreu em 24 regionais de negócios com o mapeamento de 825 gestores, sobre aquelas seis competências utilizadas no piloto, referentes aos cargos gerenciais. Ocorreu uma interrupção do processo devido à fase de pagamento do FGTS no ano em questão, determinado pelo Governo Federal. Em 2003, deu-se a continuidade com o mapeamento de todos os gestores da organização sobre a competência gestão de pessoas, no qual participaram 54.000 colaboradores, 84.000 mapeamentos realizados e 8.999 gestores mapeados. Novamente em 2004 todos os gestores foram mapeados a respeito daquela competência (CAIXA, 2004c).

O atual Modelo de Gestão de Pessoas por Competência vigente na CAIXA prevê três tipos de competências: competência corporativa, competência da pessoa e competência

técnica. A competência corporativa é descrita pelo nome e definição, enquanto que as demais são descritas pelo nome, definição, graus de complexidade e comportamentos de entrega que evidenciam a competência em cada grau de complexidade (CAIXA, 2004c).

As fases constantes no modelo adotado são: identificação das competências corporativas e das pessoas, elaboração de dicionário de competências, definição de grupo de cargos, definição de perfis de competências por grupos de cargos, mapeamento da competência das pessoas por grupo de cargos, certificação e identificação de *gaps*<sup>8</sup>, *feedback*, PDI – Plano de Desenvolvimento Individual e Plano de Desenvolvimento Corporativo (CAIXA, 2004c).

São identificadas competências por agrupamento de cargos, os quais são separados conforme sua natureza ou critérios de hierarquização observados no Plano de Cargos em Comissão e de Cargos e Salários (nível de decisão; nível de responsabilidade sobre os recursos financeiros; graus de responsabilidade sobre os recursos humanos; grau de influência sobre os resultados; grau de especialização, para cargo em comissão de natureza técnica ou de assessoramento; visão global, para cargo em comissão de natureza gerencial e assessoramento estratégico). Desta forma, o modelo entende por competência a união de conhecimentos, habilidades e atitudes que juntos façam o diferencial positivo da Empresa no mercado, sendo elas: orientação ao cliente, negociação, orientação estratégica, orientação a resultados, gestão da mudança, gestão da informação, inovação, gestão de negócios, gestão de pessoas, controle de gestão, gestão social, trabalho em equipe, gestão de clientes e especialização (CAIXA, 2004d).

O processo de mapeamento ocorre por fases e ele é feito pelo gestor imediato, pela equipe de vinculação técnica do empregado mapeado e pelo próprio empregado – automapeamento, levando à elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual para cada empregado mapeado a partir na finalização desse processo e das estratégias corporativas (CAIXA, 2004d).

Esse modelo foi adotado na CAIXA com a finalidade de recrutar, selecionar, treinar, formar, gerir a carreira e o desempenho dos empregados e, ainda, orientar o estabelecimento de parcerias, porém, até o presente momento foi utilizado apenas para fins de desenvolvimento e somente foram mapeados os empregados ocupantes de cargos gerenciais (CAIXA, 2004c).

---

<sup>8</sup> “Diferença entre o grau certificado e o grau requerido na competência para o cargo ocupado pelo empregado” (CAIXA, 2004c).

A experiência com o modelo vigente levou a uma análise crítica dele, na qual foram levantados alguns pontos principais de dificuldades: limitação ao contexto funcional (cargos), limitações da ferramenta informatizada, complexidade operacional, compreensão diferente dos conceitos, necessidade de abertura dos CHA e ausência de solução para identificação de potencial dos empregados. Outras questões foram colocadas devido à evolução da modelagem, dentre as quais a percepção de que a competência é um atributo da pessoa, a necessidade de contextualização da competência, necessidade de conhecer as pessoas em relação à presença e potencial, dentre outras (CAIXA, 2004c).

Nesse contexto, conforme informações prestadas por especialistas da CAIXA na área de Gestão de Pessoas por Competências, a Empresa está repensando o modelo atualmente utilizado, procurando abrir as competências em seus componentes (conhecimentos, habilidades e atitudes) para que estes possam ser verificados por meio de mapeamento dos empregados, não havendo mais agrupamento de competências por grupos de cargos, mas conhecimentos, habilidade e atitudes necessários para a atuação em cada cargo, os quais deverão estar discriminados nos perfis dos cargos.

### 3.3 Plano de Cargos, Carreira e Remuneração - PCR

Os atuais Plano de Cargos e Salários e Plano de Cargos em Comissão da Caixa Econômica Federal foram implementados no ano de 1998, entretanto a Empresa, a partir do diagnóstico de seu contexto atual, da pesquisa de mercado, dentre outros, percebe a necessidade de adequação dos planos vigentes.

A CAIXA está desenvolvendo um novo Plano de Cargos, denominado Plano de Cargos, Carreira e Remuneração, cuja implementação está prevista para o presente ano. O diagnóstico que levantou a necessidade de adequação dos planos indicou vários pontos críticos, dentre eles: a rotatividade elevada no cargo de ingresso, a utilização dos cargos em comissão como mecanismo de atratividade na movimentação de empregados, a dependência financeira em relação ao cargo em comissão, a disparidade salarial entre as carreiras técnica e gerencial, a desvinculação da real atividade do empregado ao cargo para o qual se encontra designado, o descumprimento/inobservância de normas de designação, a falta de clareza quanto ao encareiramento, o processo de provimento e desenvolvimento profissional pouco sistematizado, a existência de planos distintos – PCS89 e PCS98, a descrição dos cargos com

foco nas tarefas e não na funcionalidade, o desenho de cargos baseado na estrutura e produtos específicos, dentre outros (CAIXA, 2004e/f).

Buscando alinhar a revisão do Plano de Cargos e Salários ao objetivo da Empresa de ser *o melhor lugar para se trabalhar*, o Grupo de Trabalho/PCS formado para essa finalidade procurou as melhores práticas publicadas pela Pesquisa Exame, as quais estão baseadas na qualidade de vida, mais especificamente em aspectos como: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho, camaradagem, comunicação, remuneração e envolvimento com a comunidade. Partindo desse ponto de vista, o grupo escolheu pontos-chave para o trabalho, constando a resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações, etc) e a reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos, etc) (CAIXA, 2004e/f).

A partir dessa visão, foram estabelecidas as premissas da revisão do plano, devendo ele, ao final:

- “Refletir nos cargos a importância do empregado para o cumprimento da missão CAIXA;
- possibilitar a participação estruturada dos empregados na elaboração do Plano;
- adotar um modelo amplo e de fácil manutenção;
- referenciar-se nas melhores práticas de mercado;
- permitir o crescimento profissional por meio do planejamento de carreira;
- incorporar novas metodologias/tecnologias ao Plano;
- construir um modelo que permita alterações sem comprometer a arquitetura básica do plano;
- prevenir passivos trabalhistas;
- adotar o modelo Gestão de Pessoas por Competência;
- considerar o modelo de Gestão por Resultados” (CAIXA, 2004f).

Nesse sentido, a proposta prevê um plano cuja estrutura de cargos contemple cargos amplos e flexíveis, o rompimento do paradigma de cargo vinculado à “função”, a definição de novo modelo de descrição, especificação e avaliação de cargos com foco nos resultados esperados e competências requeridas, o estabelecimento de critérios de provimento com base no modelo de Gestão de Pessoas por Competências e a simplificação do atual PCS. A estrutura de remuneração prevê a revisão da tabela de remuneração, buscando o equilíbrio interno e externo entre todos os cargos, a definição e dimensionamento entre remuneração

fixa (funcional) e variável (resultados) e o estabelecimento de foco e diretrizes para a concessão de benefícios. Já a estrutura em carreira prevê o fornecimento de diretrizes claras para o empregado em relação ao seu desenvolvimento profissional, possibilitando o planejamento de carreira, conciliando interesses do empregado com necessidades da organização, e o aumento da capacidade de atração e retenção de empregados (CAIXA, 2004e/f).

O desenvolvimento do projeto passou por várias fases em seu desenvolvimento, dentre elas o estabelecimento do processo participativo (canal aberto para encaminhamento de sugestões e levantamento de atividades para perfil de cargos) e a contratação de consultoria externa, visando à adequação do plano ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

### 3.3.1 Processo participativo

O processo participativo de desenvolvimento do projeto do novo Plano de Cargos, Carreira e Remuneração envolveu a abertura de um canal para sugestões e a realização de *workshops* com empregados representantes de 3.126 postos de trabalho em 7 capitais do país, para fins de levantamento de perfil dos cargos (CAIXA, 2004f).

O canal de sugestões para participação dos empregados no processo foi aberto para todo o corpo funcional e disponibilizado na página da Superintendência de Recursos Humanos (na época Diretoria de RH), por meio de formulário eletrônico, na *intranet*<sup>9</sup> da CAIXA, durante aproximadamente três meses, até 31/10/2003. Todas as sugestões encaminhadas foram tabuladas e avaliadas pelo grupo de trabalho envolvido. Houve a participação de 5.890 empregados (71% lotados em agências e 29% na Matriz e Filiais) com média de 4 sugestões por empregados, num total de 23.172 sugestões apresentadas (CAIXA, 2004f).

Os *workshops* ocorridos em 7 capitais, no ano de 2003, foram desenvolvidos com o objetivo de possibilitar o levantamento de perfil dos cargos da CAIXA. Para tanto, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para sistematizar, analisar e categorizar respostas dos empregados dadas ao questionário estruturado, apresentado pelo grupo de trabalho do plano de cargos e salários, tendo sido tal trabalho de categorização desenvolvido por nove

---

<sup>9</sup> “É o site de comunicação interna de uma empresa, restrito aos funcionários. Foi criado para facilitar o acesso às informações corporativas e agilizar os processos internos; é uma rede de computadores interligados em uma rede local, que atende a uma empresa ou corporação”(Prodesan, 2005).

técnicos do ramo, selecionados entre os alunos de psicologia do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília – UnB. O questionário possuía 36 perguntas a respeito de diversos aspectos sobre o desenvolvimento das atividades dos participantes na CAIXA, dentre eles a identificação do colaborador e do posto de trabalho, a jornada de trabalho, o local de realização das atividades, o ambiente social, os produtos e serviços gerados, o grau de complexidade das atividades, os equipamentos e sistemas utilizados, os possíveis erros de execução e suas respectivas conseqüências e algumas perguntas como as que seguem:

- “Qual a importância das suas atividades para o resultado da unidade e/ou CAIXA?”
- Quais os resultados esperados do seu posto de trabalho?
- Qual a razão de ser de seu cargo, da sua atividade? (O que você satisfaz no seu cliente?).
- O que você faz e acredita que não deveria fazer (no exercício do seu cargo)?
- O que você não faz mas acredita que deveria fazer (no exercício do seu cargo)?
- Se você tivesse que dizer, em uma frase, o que você faz?
- Qual o seu propósito no exercício de suas atividades?”(CAIXA, 2003).

As conclusões do trabalho de levantamento de perfil levaram à percepção da dificuldade em se definir as atividades ou características do cargo de Analista, uma vez que ele é muito amplo, permeando todas as áreas da Empresa (administrativa, negocial, etc – matriz e filiais) (CAIXA, 2003). Tal resultado levou à percepção das diferenças existentes nas atividades do cargo conforme ele se encontra lotado em unidades da matriz ou das filiais, o que gerou a sugestão de diferenciação do cargo em Analista – matriz e Analista – filial na proposta do novo PCR.

### 3.3.2 Consultoria Externa

Com vistas à adequação do plano ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências, a CAIXA contratou a Fundação de Estudos e Pesquisa em Administração – FEPAD. A consultoria objetivou obter a hierarquização dos cargos baseada em competências, a construção de um perfil de cada cargo genérico em CHAC (conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos), a definição de CHAC de grandes áreas da Empresa (que refletem uma composição entre grandes áreas profissionais e a estrutura organizacional da CAIXA) e

a consolidação de CHAC de cargos com CHAC das áreas (cargos X áreas), resultando na definição de funções específicas (FEPAD, 2004), conforme ilustração da figura 2:

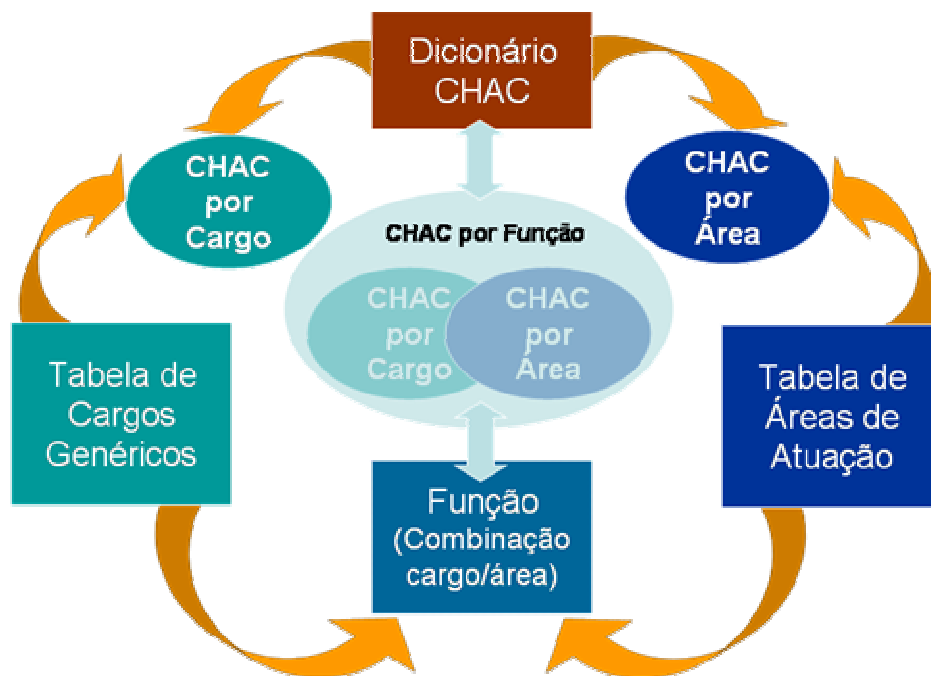


Figura 2. Visão geral do plano de trabalho. Fonte: FEPAD, 2004.

Tal trabalho teve conexão com a revisão da Gestão de Pessoas por Competências - GPC da CAIXA, concluída em agosto de 2004, e utilizou o dicionário de requisitos construído durante aquele trabalho, tendo sido revistos os CHAC nele contidos, conforme as necessidades da CAIXA. Tal revisão e adaptação de significados se fez necessária devido à percepção ontológica da organização, por parte da FEPAD, vendo-a como um processo orgânico, evolutivo e dinâmico, sendo pressuposto que as estruturas e os significados evoluam e se modifiquem justamente pela interação contínua das pessoas no interior de um organismo em evolução que se auto-regula. Assim, a construção do Dicionário de CHAC deve, conforme orientam os consultores, ser um processo contínuo e ele deverá refletir a atualidade das forças de demanda atuando sobre a organização (FEPAD, 2004).

Conforme já citado, o trabalho teve parte de sua concepção metodológica conforme a proposta do novo GPC da CAIXA, a qual apresentou as seguintes definições conceituais:

- “competência: competência é toda capacidade humana de utilizar atributos físicos, intelectuais, emocionais e espirituais para realizar um objetivo com características pré-determinadas (tempo, forma e conteúdo). Competência é capacidade de realização;

- conhecimento: trata do domínio de conceitos, técnicas e métodos em torno de um assunto ou área de conhecimento. Pode ser de natureza científica ou tecnológica;
- habilidade: trata das aptidões físicas e mentais de uma pessoa que estabelecem a forma, a possibilidade e a qualidade que tem a pessoa para interagir com o mundo concreto através do seu corpo e dos seus sentidos;
- atitude: trata das predisposições da pessoa, frente a um tema ou situação, que orientam, motivam, impedem ou estimulam suas ações ou não ações. Apresenta-se na forma de valores e crenças explicitadas como princípios e orientações para agir. Precede e se conecta ao comportamento;
- comportamento: trata da forma observável de agir de uma pessoa considerando um conjunto finito de aspectos típicos da personalidade humana ou traços de personalidade” (FEPAD, 2004).

Ao final do trabalho, foi apresentada pela FEPAD a hierarquização dos cargos com base no CHAC de cada cargo e na estrutura de classificação definida pela CAIXA, quando da adoção do novo PCR, na qual os cargos encontram-se classificados nos grupos operacional, tático-operacional, tático, estratégico-tático e estratégico. Foram apresentados, ainda, definições de perfis baseados em competências para os cargos genéricos e as grandes áreas, entretanto não houve a consolidação desses dados resultando em funções (cargos combinados com áreas), fato que manteve a dificuldade da CAIXA com relação ao levantamento do perfil do cargo de Analista (chamado de Técnico de Nível Superior no PCR), o qual é bastante amplo por existir em diversas áreas da Empresa e em vários níveis de sua estrutura (matriz, filiais e Escritórios de Negócios).

Atualmente, a hierarquização dos cargos baseada em competências vem de encontro com a expectativa da Empresa sobre o novo modelo de GPC, uma vez que a premissa necessária para haver tal hierarquização é a de que existem conjuntos de competências requeridas para determinados cargos que são mais importantes para a CAIXA do que outros conjuntos de competências necessárias para o exercício de outros cargos, o que foge do entendimento do novo modelo de GPC, no qual as competências não são boas nem ruins, apenas são mais interessantes ou menos, de acordo com o contexto em que se encontram.

A seguir, será apresentada a metodologia utilizada no presente trabalho, assim como a especificação das amostras, do instrumento e do procedimento adotado pela pesquisadora.

## 4 Metodologia

### 4.1 Amostra:

Houve dois universos de amostra (matriz e filial). Inicialmente, as entrevistas foram feitas no âmbito de três Gerências Nacionais vinculadas à Superintendência de Recursos Humanos - SUREH (matriz), na qual 15 empregados ocupantes do cargo de Analista Júnior, no mês de abril de 2005, foram entrevistados. Foram 09 homens e 06 mulheres. Entretanto, apenas 06 homens e 04 mulheres dentre os entrevistados encaminharam o formulário de respostas à pesquisadora, o que acabou por diminuir a amostra inicial para 10 sujeitos. O tempo médio no cargo dos empregados que participaram dessa amostra foi de 08 meses e meio e o tempo médio na Empresa de 03 anos.

Posteriormente, houve a aplicação das entrevistas no âmbito da Centralizadora de Recursos Humanos - CERHU (filial) na qual 18 empregados foram entrevistados, 09 homens e 09 mulheres, dentre os quais apenas 05 homens e 08 mulheres devolveram o formulário respondido para a pesquisadora; entretanto, dois dos formulários respondidos pelo grupo feminino e um formulário respondido por um sujeito do sexo masculino foram preenchidos de forma diferente das orientações da pesquisadora (escolheram apenas uma das subdivisões em lugar de atribuir pontuação de 1 a 4 para cada uma), o que impossibilitou a utilização deles na tabulação dos dados, diminuindo a amostra para 10 sujeitos, sendo que um deles não listou os comportamentos que analisou, apenas as habilidades e atitudes. Os sujeitos dessa última amostra consignavam a média de 08 meses e 09 dias no cargo e 03 anos na Empresa.

Conforme citado, foram entrevistados 10 sujeitos na matriz e 10 sujeitos na filial, sendo que um sujeito da filial não listou comportamentos, apenas atitudes e habilidades. A aplicação das entrevistas nessas duas amostras ocorreu com a finalidade de comparar as respostas dos empregados da matriz em relação às respostas dos empregados da filial a respeito dos comportamentos, habilidades e atitudes mais importantes para o desenvolvimento das atividades do cargo que ocupam (Analista Júnior) e, com isso, verificar se existem diferenças significativas entre suas atividades em função da lotação do cargo ser na matriz ou na filial.

Existiam, na época do trabalho de campo, 29 pessoas lotadas nas seis Gerências Nacionais vinculadas à SUREH (matriz) e 38 pessoas lotadas em filiais, todas na área de recursos humanos, em Brasília, e ocupantes do cargo pesquisado.

#### 4.2 Instrumentos:

Foram utilizados, nas duas amostras, um formulário para anotação de respostas, conforme apêndice I, construído pela pesquisadora do presente trabalho com base nos critérios de descrição de cargos da consultoria da FEPAD, e o dicionário de requisitos da Caixa Econômica Federal, resultante de trabalho de consultoria da INOVA, contratada pela área de Gestão de Pessoas por Competências para compor o novo modelo de GPC, conforme anexo III.

O formulário para respostas dos colaboradores continha campos para identificação do sexo do colaborador, seu tempo no cargo, seu tempo na Empresa, a data de preenchimento e campos para serem listadas 5 habilidades, 4 atitudes e até 8 comportamentos, seus pesos, e os pesos dos seus respectivos sistemas de medida. Tal modelo foi definido conforme os critérios de descrição de cargos apresentado pela consultoria da FEPAD, contratada pela área de Cargos e Salários da CAIXA para o novo Plano de Cargos, Carreira e Remuneração. A instituição em questão definiu 5 habilidades, 4 atitudes e até 8 comportamentos mais importantes para cada cargo, tendo utilizado também conhecimento, todos eles com pesos de 1 (um) a 3 (três), conforme a importância para cada cargo, e seus respectivos sistemas de medida, pontuados de -40 a +40, formando uma curva para cada requisito (vide anexo II - curvas dos requisitos para o cargo de Técnico de Nível Superior Júnior, atual Analista Júnior). Entretanto, não foi utilizado na presente pesquisa o requisito conhecimento, tendo em vista seu caráter técnico, e foram adaptados os pesos a serem dados pelos colaboradores às subdivisões de cada requisito, tendo sido solicitado que eles pontuassem-nos de 1 a 4, em lugar de -40 a +40, tendo em vista a possível dificuldade que poderiam sentir em utilizar pontuação negativa. Já a atribuição de pesos de 1 (um) a 3 (três) para os requisitos foi mantida.

#### 4.3 Procedimentos:

Inicialmente a pesquisadora providenciou uma tabela com a lista de todos os empregados vinculados a unidades de Recursos Humanos da CAIXA, lotados em Brasília, que ocupavam o cargo em comissão de Analista Júnior. De posse da lista de nomes, ela definiu uma amostra de quinze empregados na matriz, seguindo a proporção total de homens e mulheres da matriz ocupantes do cargo em unidades de RH (60% homens e 40% mulheres), e

a mesma quantidade na filial, também seguindo a proporção de homens e mulheres nela lotados (50 % homens e 50% mulheres).

A primeira aplicação de entrevistas ocorreu na matriz. A pesquisadora foi ao encontro dos empregados da amostra escolhida levando consigo um formulário de respostas para os colaboradores preencherem e o dicionário de competências utilizado pela FEPAD, para facilitar o entendimento da tarefa. Ela esclareceu os objetivos do trabalho para os colaboradores, informou que, para participarem do trabalho, eles precisariam escolher 5 habilidades, 4 atitudes e até 8 comportamentos, listados no dicionário ou não, que achassem mais importantes para o desenvolvimento das atividades que eles faziam. Eles deveriam também dar pesos correspondentes para os requisitos (de 1 a 3) e para suas respectivas subdivisões (de 1 a 4) e responderem à pergunta a respeito da expectativa deles em relação à Gestão de Pessoas por Competências na CAIXA.

Para tanto, ela encaminhou uma mensagem eletrônica para os sujeitos contendo as instruções já orientadas, as definições dos conceitos habilidades, atitudes e comportamentos, utilizadas pela FEPAD e pelo presente trabalho, o dicionário de competências, em meio magnético, e seus telefones de contato, para eventuais dúvidas. Para a amostra da matriz, ela deu um prazo de uma semana e meia para ser efetuada a tarefa.

Tendo em vista a solicitação de vários colaboradores para que o formulário de resposta fosse encaminhado por meio magnético, assim como tinha sido encaminhado o dicionário de competências, a pesquisadora passou a encaminhá-lo, para os demais colaboradores ainda não contatados, juntamente com o dicionário de competências, pela mensagem eletrônica que enviava com as orientações (vide apêndice II).

Posteriormente, mesmo procedimento foi feito na CERHU, sendo que o prazo dado para respostas foi de uma semana, o formulário de respostas foi encaminhado para todos os colaboradores por meio magnético e as respostas foram enviadas à pesquisadora também por meio magnético, tendo em vista a maior dificuldade de acesso à CERHU pela pesquisadora.

## 5 Resultados

### 5.1 Expectativa dos empregados em relação ao GPC da CAIXA

A respeito da expectativa dos empregados em relação à Gestão de Pessoas por Competência - GPC na CAIXA, todas as respostas indicaram que eles acreditam que o modelo trará muitas contribuições e benefícios tanto para a Empresa quanto para os empregados, tendo eles citado a importância do modelo por abrir possibilidade de melhor aproveitamento de seus talentos, auto-avaliação, aperfeiçoamento e desenvolvimento, auxílio no encareiramento e na alocação de pessoal (lotando os empregados em locais condizentes com seu perfil), mais transparência, justiça e igualdade nos processos de seleção de pessoal com critérios mais claros, adequação salarial vinculada à complexidade do cargo, mais flexibilidade no provimento de cargos técnicos, contribuição para a melhoria do ambiente de trabalho (clima organizacional) e conseqüentemente para a qualidade de vida.

Não obstante os posicionamentos positivos em relação ao modelo, os empregados apresentaram alguns receios quanto à implementação na CAIXA. Um deles lembrou da importância em se respeitar a política de provimento no novo modelo e citou a existência de indicações nominais em detrimento da qualidade/conhecimento na política atual, outro informou que não acredita que o modelo seja implementado brevemente, tendo em vista a complexidade do processo e por entender não ser uma prioridade da Empresa, no momento.

Outra expectativa citada foi a de que modelo não seja utilizado com caráter punitivo no caso de serem encontradas características incompatíveis dos cargos em relação às pessoas que os ocupem; duas pessoas apresentaram o receio de que a real implementação não ocorra, uma das quais mostrou desconfiança de que o modelo não “saia do papel”, pois percebe que o atual é utilizado “por política, apenas para os cargos estratégicos da Empresa”. Ocorreram, ainda, duas abstenções na resposta a essa pergunta dentre os formulários recebidos de sujeitos lotados na filial, uma das quais, conforme informações do empregado, foi motivada pelo desconhecimento dele em relação ao modelo de GPC da CAIXA. Possivelmente esse desconhecimento do GPC da CAIXA por parte do empregado e a desconfiança, citada anteriormente, de que o modelo não seja realmente implementado, “uma vez que é utilizado apenas em cargos estratégicos”, podem existir devido ao fato de o modelo atual ter sido utilizado, desde sua implementação em 2000, apenas para os cargos gerenciais com a finalidade de desenvolvimento.

## 5.2 Escolha das habilidades, atitudes e comportamentos – matriz e filial.

Os formulários utilizados para a análise de dados foram de 10 sujeitos lotados em unidades da matriz e de 10 sujeitos lotados em uma filial, todas na área de Recursos Humanos em Brasília. Entretanto, um dos sujeitos lotados na filial não listou os comportamentos que analisou, o que diminuiu a amostra referente à filial para 9 pessoas, apenas em relação ao requisito de comportamento, permanecendo a amostra de 10 sujeitos para as habilidades e atitudes. A partir destas amostras, foram feitas as comparações entre os requisitos para o cargo em análise com base em sua lotação (matriz e filial) e com o perfil da FEPAD.

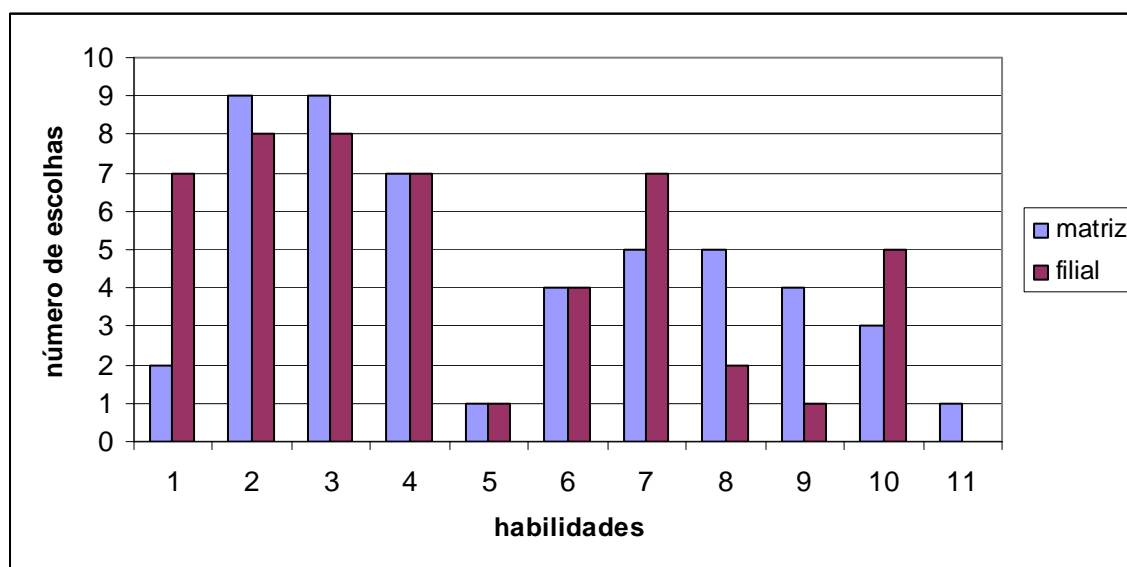


Gráfico 1. Número de pessoas que escolheram cada habilidade.

### Legenda - habilidades

- 1 aritmética
- 2 compreensão de texto
- 3 comunicação verbal
- 4 escrita
- 5 espacialidade
- 6 memória
- 7 raciocínio dedutivo
- 8 raciocínio indutivo
- 9 rapidez de percepção
- 10 tipo de atenção
- 11 visualização temporal

A partir do gráfico 1, pode-se comparar as escolhas das habilidades nas duas amostras (matriz e filial). Em relação às diferenças existentes, percebe-se a grande incidência de empregados lotados na filial (70%) que escolheram a habilidade *aritmética*, em comparação com apenas 20% dos empregados lotados na matriz, o que pode ter ocorrido devido às características mais operacionais das atividades desenvolvidas na filial.

Houve mais escolhas por parte dos empregados lotados na filial em relação ao *raciocínio dedutivo* (50% matriz e 70% filial) e ao *tipo de atenção* (30% matriz e 50% filial) e pouca diferenciação em relação à *compreensão de texto* e à *comunicação verbal* (90% matriz e 80%

filial, em ambos). Também pode ser percebida a maior incidência de escolha dos empregados da matriz em relação ao *raciocínio indutivo* (50% matriz e 20% filial) e à *rapidez de percepção* (40% matriz e 10% filial) o que pode ter ocorrido devido à grande incidência de escolhas da habilidade *aritmética* por parte dos empregados da filial. Apenas um empregado lotado na matriz escolheu a habilidade *visualização temporal*. As demais habilidades receberam a mesma quantidade de escolhas por ambas amostras, tendo sido dada mais ênfase na *escrita* (70%) e na *memória* (40%) e baixa incidência em *espacialidade* (10%, apenas um empregado de cada amostra).

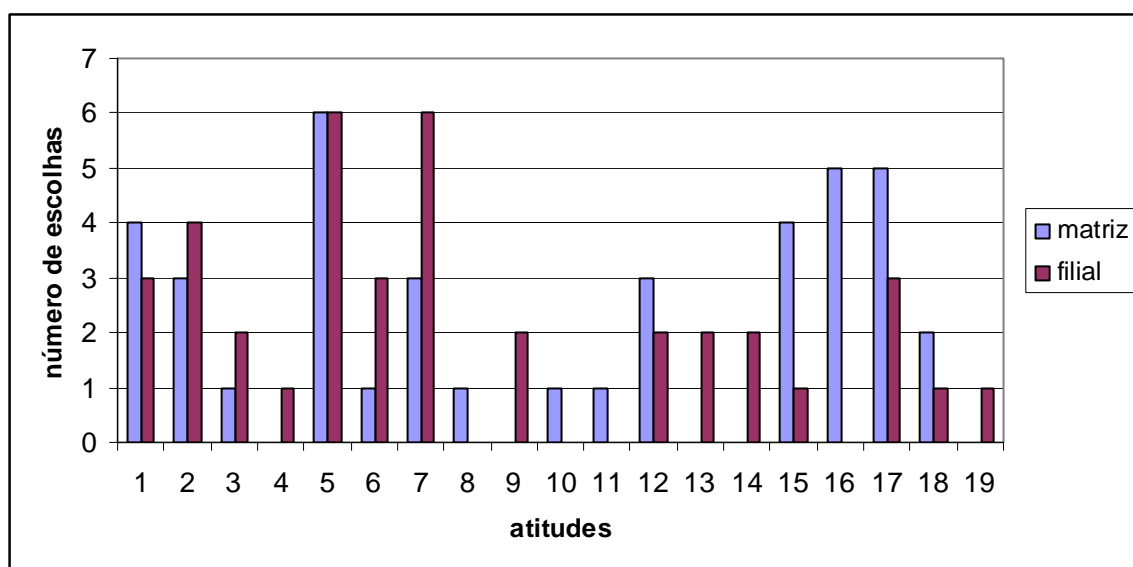


Gráfico 2. Número de pessoas que escolheram cada atitude.

Legenda - atitudes	
1	ambição
2	amizade
3	apresentação
4	cidadania
5	cooperação
6	família
7	honestidade
8	ideais
9	igualdade
10	objetivo de vida
11	paz e harmonia
12	pontualidade
13	prazer
14	prosperidade
15	realização
16	reconhecimento
17	responsabilidade
18	saber
19	ser membro de grupo

O gráfico 2 espelha as escolhas referentes às atitudes. Tendo em vista a grande quantidade de atitudes listadas no dicionário de requisitos (24) e o baixo número de escolhas solicitado aos empregados (4), nenhuma atitude teve a incidência de escolhas maior do que 60%.

As atitudes que tiveram maior incidência foram *cooperação* (60% em ambas amostras), única em que houve consenso entre matriz e filial; *honestidade* (60% filial e 30% matriz), significativamente mais escolhida por sujeitos da filial, não obstante os empregados lotados na matriz terem apresentado alto índice de escolha do comportamento *transparência* (70%).

As atitudes que seguem com o maior índice de escolhas são *reconhecimento* (50%), apresentado apenas por empregados da matriz; *responsabilidade* (50% matriz e 30% filial); *realização* (40% matriz e 10% filial), significativamente mais escolhida por empregados lotados na matriz; *ambição* (40% matriz e 30% filial) e *amizade* (30% matriz e 40% filial).

Por fim, restam as atitudes menos escolhidas como *pontualidade* (30% matriz e 20% filial), *família* (10% matriz e 30% filial), *saber* (20% matriz e 10% filial), *apresentação* (10% matriz e 20% filial), *prosperidade* (20% filial), *prazer* (20% filial), *igualdade* (20% filial), e as atitudes que foram escolhidas por uma única pessoa, como *cidadania* (filial), *ideais* (matriz), *objetivo de vida* (matriz), *paz e harmonia* (matriz) e *ser membro de grupo* (filial).

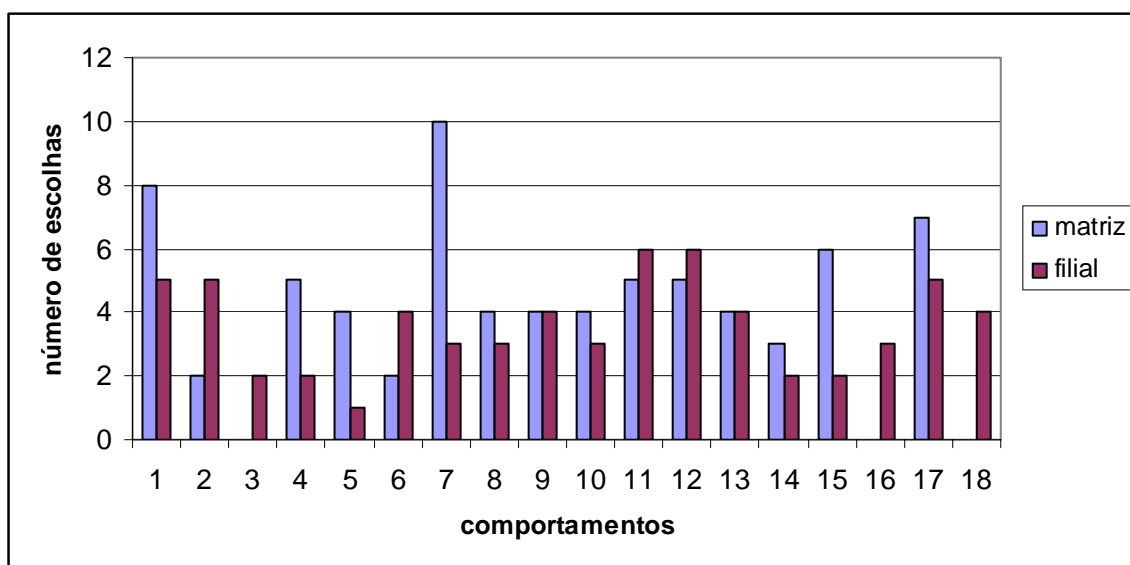


Gráfico 3. Número de pessoas que escolheram cada comportamento.

**Legenda - comportamentos**

- 1 autoconfiança
- 2 comando
- 3 confiança
- 4 coragem
- 5 dependência
- 6 emoção
- 7 flexibilidade
- 8 imaginação
- 9 intelecto
- 10 inventividade
- 11 ordem e controle
- 12 relacionamento
- 13 segurança
- 14 sensibilidade
- 15 sociabilidade
- 16 tensionamento
- 17 transparência
- 18 vivacidade

O gráfico 3 demonstra as escolhas referentes aos comportamentos feitas por 10 sujeitos lotados na matriz e apenas 9 sujeitos lotados na filial. As diferenças mais importantes quanto a esse tipo de requisito foram verificadas, principalmente, na escolha da *flexibilidade* (100% matriz e 33% filial); também foi verificada grande diferenciação na *autoconfiança* (80% matriz e 56% filial), na *sociabilidade* (60% matriz e 22% filial), na *coragem* (50% matriz e 22% filial), no *comando* (20% matriz e 56% filial), na *dependência* (40% matriz e 11% filial), na *vivacidade* (44% filial), apresentada apenas por empregados da filial; outro comportamento apresentado apenas

pelos empregados da filial, com certo grau de intensidade, foi o *tensionamento* (33%).

Posteriormente os comportamentos que apresentaram maior índice de escolhas foram a *transparência* (70% matriz e 50% filial), a *ordem e controle* (50% matriz e 67% filial), o *relacionamento* (50% matriz e 67% filial), o *intelecto* (40% matriz e 44% filial), a *segurança* (40% matriz e 44% filial), a *imaginação* (40% matriz e 33% filial), a *inventividade* (40% matriz e 33% filial), a *emoção* (20% matriz e 44% filial); por fim, com menos escolhas, a *sensibilidade* (30% matriz e 22% filial) e a *confiança* (22% filial).

Em seguida são apresentadas as análises referentes aos pesos atribuídos às subdivisões de cada requisito escolhido pelos empregados das amostras. Cabe lembrar que os requisitos de competência (cada habilidade, atitude e comportamento) receberam pontuações de 1 (menor) a 3 (maior), enquanto que suas respectivas subdivisões foram pontuadas de 1 (menos interessante para o cargo) a 4 (mais interessante para o cargo). Foi apresentada uma tendência dos sujeitos em escolher as duas últimas subdivisões de todos os requisitos como mais importantes e as duas primeiras como menos importantes, o que pode indicar que tais subdivisões foram listadas no dicionário de requisitos (anexo III) de forma crescente quanto à importância/adequação.

### 5.3 Habilidades

Conforme citado na metodologia, as habilidades foram analisadas por 10 sujeitos da matriz e 10 sujeitos da filial.

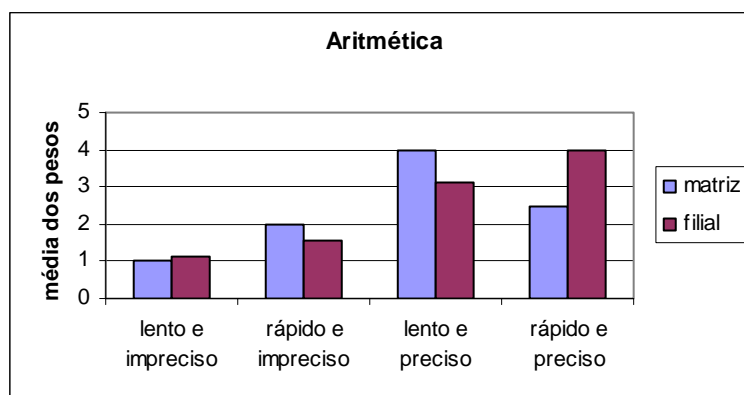


Gráfico 4. Pesos das subdivisões de aritmética.

O gráfico 4 demonstra a média dos pesos atribuídos às subdivisões da habilidade *aritmética* (“habilidade para realizar cálculos aritméticos com rapidez e precisão”), a qual foi

escolhida por 70% da amostra da filial, que apresentou peso “dois” para esse requisito, e apenas 20% da amostra da matriz, que apresentou peso um e meio para esse requisito.

Pode-se verificar que a amostra da filial atribuiu maior valor ao sistema de medida *rápido e preciso* (“gasta pouco tempo e acerta mais do que erra”), enquanto que a amostra da matriz atribuiu mais valor ao *lento e preciso* (“gasta muito tempo e acerta mais do que erra”).

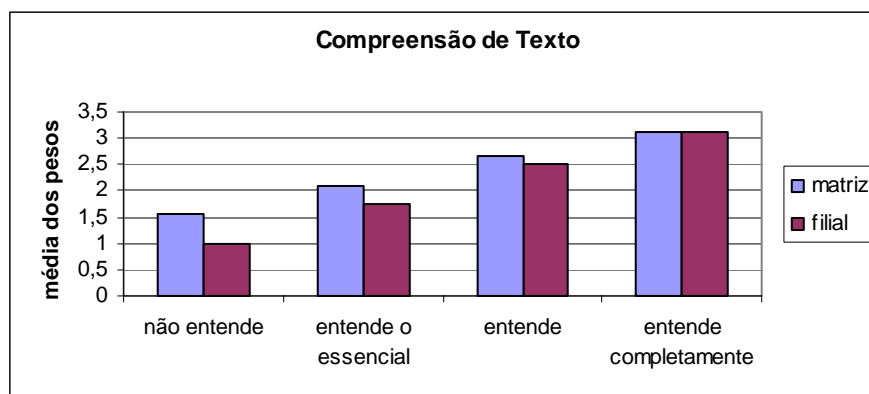


Gráfico 5. Pesos das subdivisões de compreensão de texto.

O gráfico 5 demonstra a média dos pesos atribuídos às subdivisões da habilidade *compreensão de texto* (“capacidade de entender o que é lido, a relação entre frase e palavras e as mensagens e significados específicos e gerais”). Como pode se perceber, tanto a amostra da filial (80%) quanto a da matriz (90%) atribuíram peso crescente aos sistemas de medida, dando maior valor ao último (*entende completamente* – “compreende a mensagem geral e as mensagens específicas contidas no texto com naturalidade”) e “três” como peso para esse requisito.

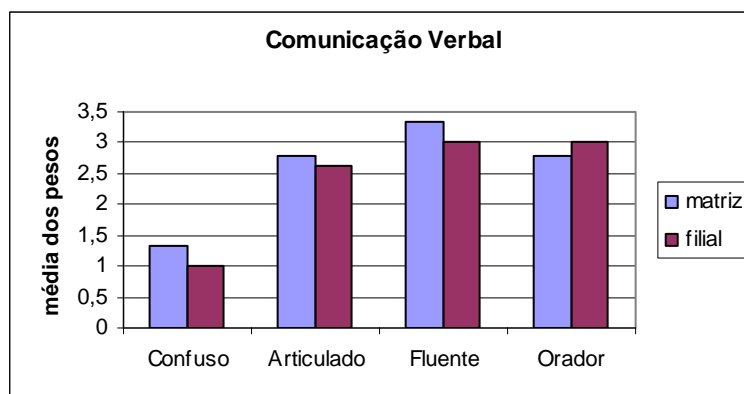


Gráfico 6. Pesos das subdivisões de comunicação verbal.

Já a habilidade *comunicação verbal* (“capacidade de se fazer entender através da fala”), apesar de ter recebido o mesmo índice de escolhas em relação à anterior (90% matriz e

80% filial) e pontuação “dois e meio” pelas duas amostras, não teve a média de peso de suas subdivisões atribuída de forma crescente, conforme demonstra o gráfico 6; uma vez que a amostra da matriz deu maior valor ao *fluente* (“capaz de ser articulado e, ainda, lidar com debates e diálogos”) em detrimento do *articulado* (“consegue transmitir idéias e conceitos de maneira estruturada”) e do *orador* (“Domina todas as formas de comunicação verbal, sabe adaptar o estilo e a forma de falar de acordo com os ouvintes”), os quais ficaram em segundo lugar; enquanto que a amostra da filial atribuiu maior peso igualmente ao *fluente* e ao *orador*.

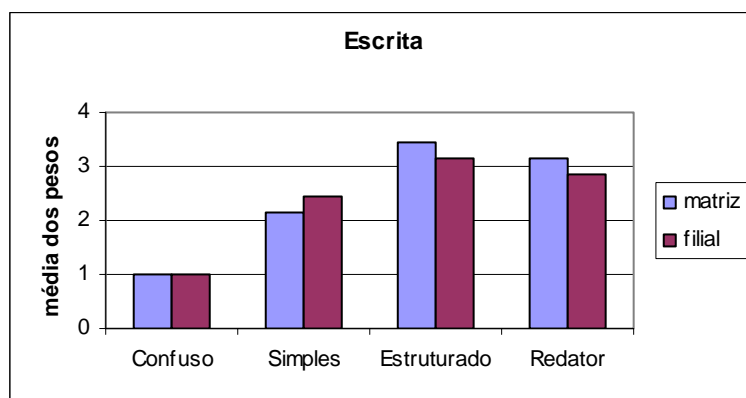


Gráfico 7. Pesos das subdivisões de escrita.

A habilidade *escrita* (“capacidade de criar de comunicar idéias, relatos e conceitos por meio de textos”) recebeu tratamento semelhante à *comunicação verbal* por parte dos empregados da matriz (70%), os quais atribuíram maior valor ao *estruturado* (“estrutura o texto de modo a transmitir com eficiência o que deseja”), entretanto colocaram em segundo lugar o *redator* (“domina diferentes formas de redigir e apresenta rapidez e qualidade na construção de textos”); também, tendo sido esse o entendimento dos empregados da filial (70%), conforme ilustra o gráfico 7. Ela recebeu “dois e meio” como pontuação por parte da matriz e “três” por parte da filial.

A habilidade *espacialidade* (“capacidade de relacionar espaços e objetos em função de conteúdos, de composição e de funcionalidade; quer concretamente quer abstratamente”) foi escolhida por apenas um empregado de cada tipo de unidade (10% matriz e 10% filial), entretanto o sujeito da filial não valorou os sistemas de medida, conforme demonstrado no gráfico 8, uma vez que atribuiu peso “um” para todos os quatro, o que pode ter ocorrido pelo não entendimento das instruções apresentadas pela pesquisadora ou por ele ter achado que todas as subdivisões são igualmente pouco importantes, uma vez que atribuiu peso “um” (menor) a todos e não peso “quatro” (maior). Neste último caso, não se justifica o fato do sujeito ter escolhido esta habilidade como sendo importante para o cargo, não obstante o fato

de ter atribuído peso “um” a ela, pois não identificou nenhum sistema de medida como interessante para a atividade que desenvolve.

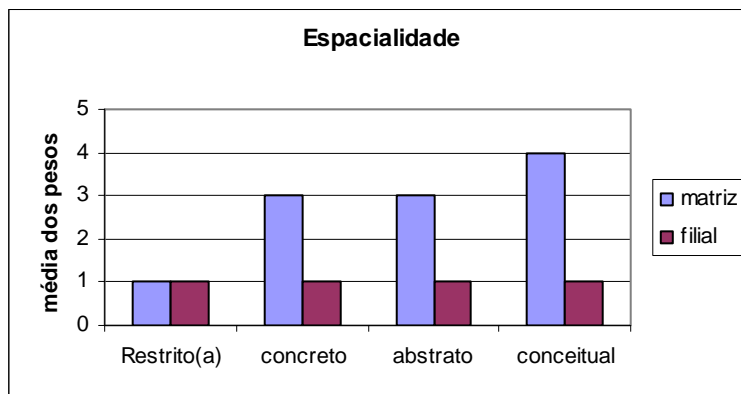


Gráfico 8. Pesos das subdivisões de espacialidade.

Já o sujeito da matriz, em relação à *espacialidade*, entendeu que o *conceitual* (“tem capacidade de abstração aliada a associação conceitual de funcionalidade e objetivo no manuseio do espaço”) é mais interessante para o cargo do que o *concreto* (“lança mão de processo objetivos de medição e estruturação, com baixa capacidade de abstração”) e o *abstrato* (“tem facilidade para identificar e relacionar, formas, tamanhos, materiais e conteúdos através da imaginação”), que ficaram em segundo lugar. Este último sujeito pontuou essa habilidade com peso “três”.

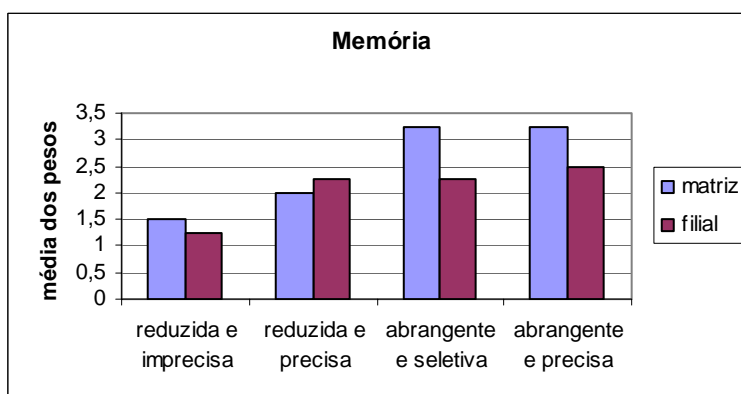


Gráfico 9. Pesos das subdivisões de memória.

A amostra da matriz colocou em primeiro lugar as memórias *abrangente e seletiva* (“acessa o passado sem grande restrição de tempo com redução de precisão conforme mais distante o tempo”) e *abrangente e precisa* (“tem grande facilidade para lembrar fatos, dados e experiências sem qualquer restrição de tempo”), enquanto que a amostra da filial preferiu pela

*abrangente e precisa*, colocando em segundo lugar a memória *reduzida e precisa* (“recorda com precisão porém restrito ao passado recente”) e a *abrangente e seletiva*.

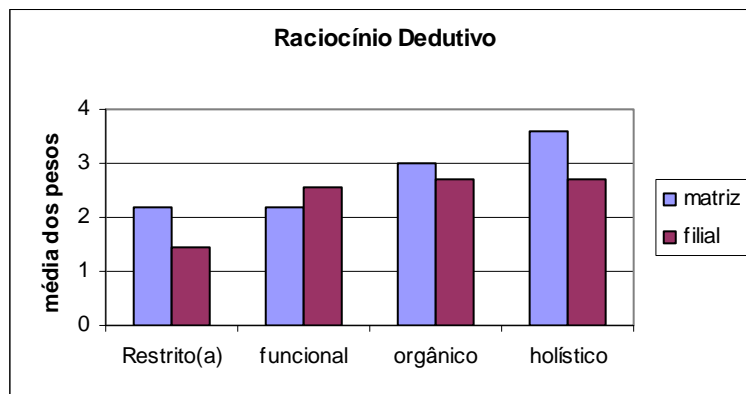


Gráfico 10. Pesos das subdivisões de raciocínio dedutivo.

A habilidade *raciocínio dedutivo* (“capacidade de identificar implicações de causa e efeito, dado um conjunto de informações”) foi escolhida por 50% da amostra da matriz e por 70% da amostra da filial, as quais a atribuíram peso “três”. A amostra da filial indicou o tipo *orgânico* (“localiza implicações em um contexto multifuncional considerando todas as variáveis disponíveis”) e o *holístico* (“estabelece sistemas alternativos de causa e efeito considerando todas as variáveis disponíveis como independentes”) em primeiro lugar, enquanto que a amostra da matriz deu preferência ao *holístico*, conforme gráfico 10.

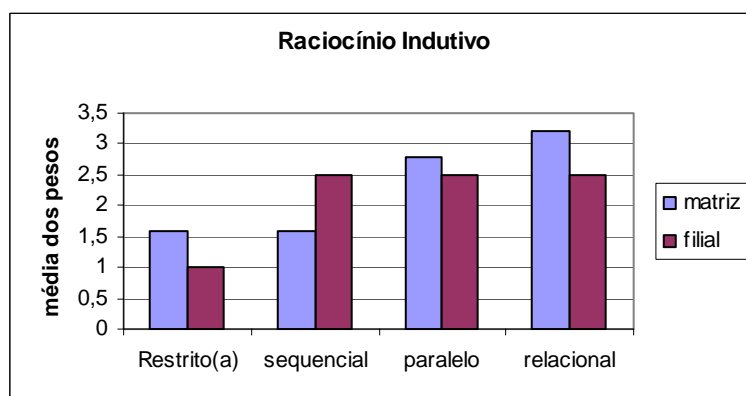


Gráfico 11. Pesos das subdivisões de raciocínio indutivo.

O *raciocínio indutivo* (“capacidade de estabelecer encadeamento lógico de forma sequenciada ou paralela, com estruturas de causa e efeito determinadas, e de compreender o funcionamento das partes e do todo”) recebeu maior índice de escolhas da amostra da matriz (50% matriz e 20% filial) e a pontuação “dois” por ambas. As preferências referentes às suas

subdivisões estão ilustradas no gráfico 11, a partir do qual pode ser percebido que a amostra da matriz definiu como mais importante o tipo *relacional* (“consegue estabelecer relacionamentos cruzados entre estruturas paralelas de indução”); diferentemente da filial, que igualou este último aos tipos *paralelo* (“consegue estabelecer linhas múltiplas e interconectadas em seqüência linear”) e *seqüencial* (“consegue estabelecer uma cadeia de induções em seqüência linear”), todos em primeiro lugar.

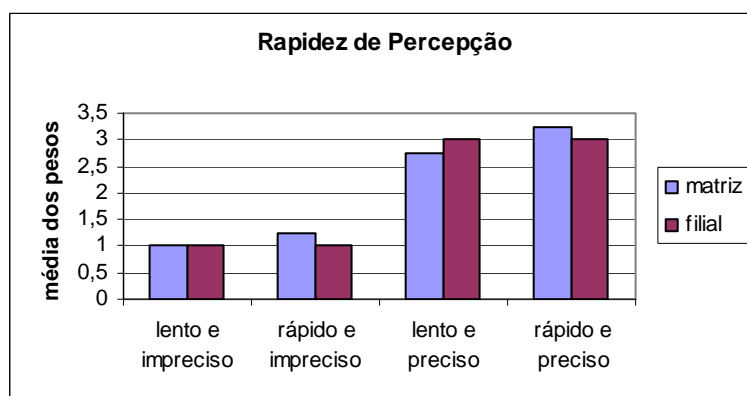


Gráfico 12. Pesos das subdivisões de rapidez de percepção

A *rapidez de percepção* (“capacidade para identificar visualmente semelhanças e diferenças em termos de rapidez e precisão”) foi mais escolhida pela amostra da matriz (40%), porém recebeu dela peso “dois e meio”; em contraste com o peso “três”, atribuído pelo único sujeito da filial que a escolheu. O gráfico 12 demonstra que os tipos de processamento *lento e preciso* e *rápido e preciso* foram significativamente mais importantes do que os demais; porém o último teve mais importância para a amostra da matriz, enquanto que o sujeito da filial avaliou ambos igualmente.

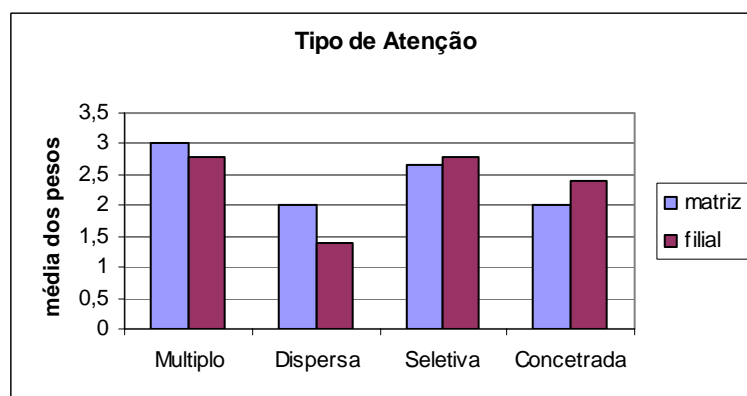


Gráfico 13. Pesos das subdivisões de tipo de atenção.

Em relação à habilidade *tipo de atenção* (“aplicação cuidadosa da mente a alguma coisa - capacidade de aplicar concentração”), esta recebeu peso “dois e meio” por ambas amostras e maior ênfase por parte da filial (30% matriz e 50% filial). Percebe-se, a partir do gráfico 13, que a amostra da matriz escolheu a subdivisão *múltiplo* (“presta atenção em mais de uma coisa ao mesmo tempo”) em primeiro lugar e a *seletiva* (“dirige a atenção a determinados objetos pré-selecionados”) em segundo; enquanto que a filial deu a mesma importância para estas duas, colocando-as em primeiro lugar, e apresentou pouca diferença de pontuação delas para a *concentrada* (“estabelece foco mental absoluto, desligando-se de outros estímulos”), a qual ocupou o segundo lugar.

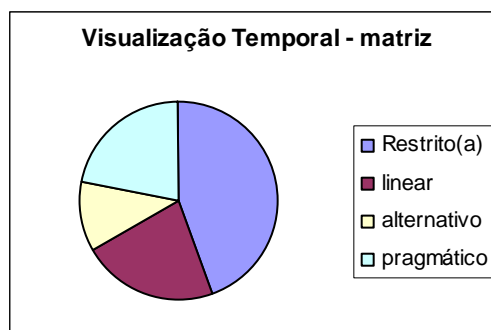


Gráfico 14. Pesos das subdivisões de visualização temporal – matriz.

A habilidade *visualização temporal* (“capacidade de estabelecer uma visão de eventos ao longo do tempo, considerando encadeamentos e precedências”), foi escolhida apenas por um sujeito da matriz (10%), que a atribuiu peso “três”. Entretanto, é possível que tal sujeito não tenha compreendido as instruções sobre a valoração das subdivisões dos requisitos, uma vez que atribuiu mais pontos para o tipo *restrito* (“dificuldade de relacionar eventos com uma linha de tempo e incapacidade de relacionar eventos entre si”) e colocou em último lugar o *alternativo* (“acresce ao encadeamento linear alternativas específicas para eventos críticos”), conforme ilustra o gráfico 14; possivelmente por ter achado que a pontuação “um” seria a mais alta.

#### 5.4 Atitudes

Conforme citado na metodologia, responderam sobre as atitudes 10 sujeitos da matriz e 10 sujeitos da filial.

A atitude *ambição* (“atitude da pessoa perante sua situação financeira, profissional e social, no futuro”) foi escolhida por 40% da amostra da matriz e por 30% da amostra da filial, tendo recebido peso “dois” de ambas.

Como se percebe, a partir do gráfico 15, ambas amostras tiveram uma preferência pelo estilo *ambicioso* (“tem ambições além do seu ambiente familiar e social”); todavia, a amostra da filial colocou em segundo lugar, com o mesmo peso, tanto o tipo *pouco ambicioso* (“tem ambições dentro dos limites próprios de seu ambiente social e familiar”) quanto o *muito ambicioso* (“possui ambições em graus crescentes independente dos limites comuns ao seu ambiente social e familiar”); diferentemente da amostra da matriz, a qual deu maior importância ao *muito ambicioso*, colocando-o em segundo lugar.

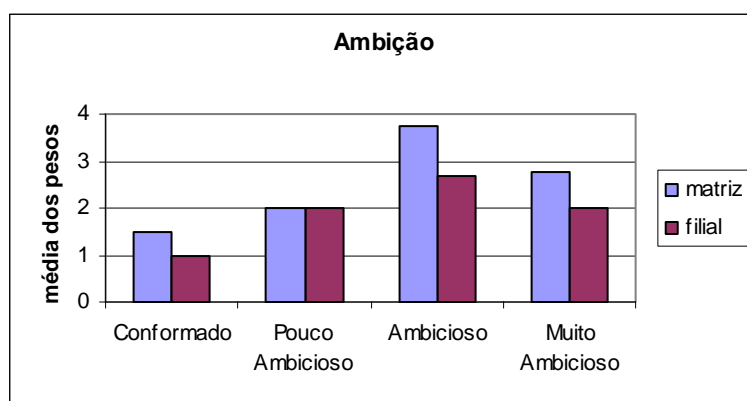


Gráfico 15. Pesos das subdivisões de ambição.

Quanto às escolhas das subdivisões da *ambição*, é possível que os sujeitos tenham sido influenciados pelos exemplos que a pesquisadora apresentou, ao esclarecer a forma de pontuação que deveria ser seguida para avaliação das subdivisões de cada requisito; isto porque a pesquisadora utilizou apenas esta atitude como exemplo.

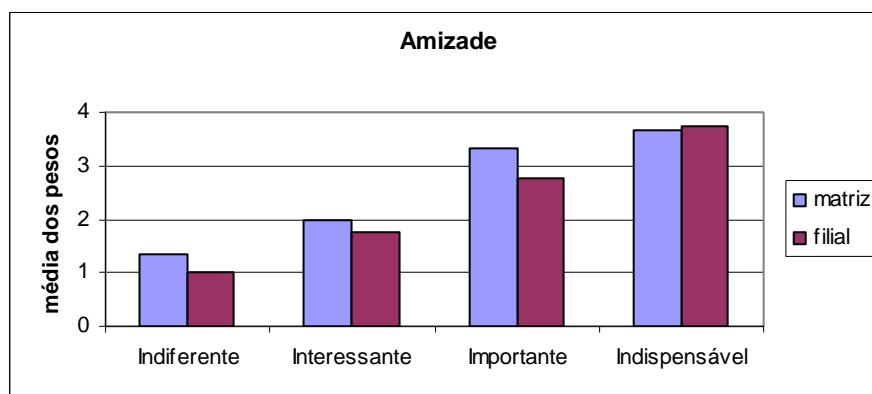


Gráfico 16. Pesos das subdivisões de amizade.

A atitude *amizade* (“trata da relação de confiança, apreço e afeto entre pessoas”) recebeu os mesmos índices de escolha em relação à anterior, porém de forma invertida (30% matriz e 40% filial). Ambas amostras atribuíram-lhe peso “dois e meio”.

Conforme verificado a partir do gráfico 16, houve consenso entre as amostras quanto à pontuação crescente das subdivisões desse requisito, tendo sido mais valorizado o tipo *indispensável* (“ter amigos é essencial para qualquer pessoa”); contudo, percebe-se que a amostra da matriz apresentou pouca diferenciação entre o tipo citado e o *importante* (“faz diferença ter amigos”).

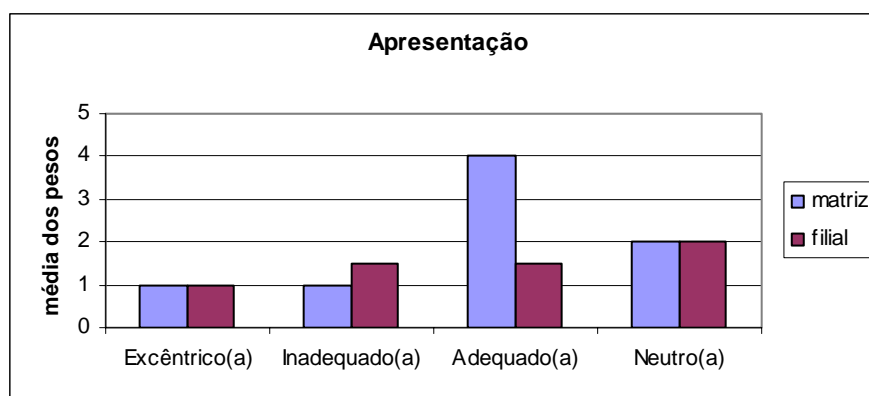


Gráfico 17. Pesos das subdivisões de apresentação.

Já a atitude *apresentação* (“adequação da vestimenta e de outros aspectos de apresentação (maquiagem, adornos, barbear, etc)”) recebeu poucas escolhas por parte das duas amostras (10% matriz e 20% filial), peso “dois” pelo único sujeito da matriz que a indicou e peso “dois e meio” pelos sujeitos da filial.

Como ilustra o gráfico 17, o sujeito da matriz apresentou a preferência pelo estilo *adequado* (“utiliza vestimenta e outros itens de apresentação (maquiagem, adornos, barbear, etc) de acordo com o ambiente e a situação”) em detrimento do *neutro* (“utiliza vestimenta e outros itens de apresentação (maquiagem, adornos, barbear, etc) que primam pela discrição e passam despercebidos”) e a amostra da filial optou por este último, colocando aquele em segundo lugar, juntamente com o *inadequado* (“utiliza vestimenta e outros itens de apresentação (maquiagem, adornos, barbear, etc) incompatíveis com o ambiente e a situação”).

A atitude *cidadania* (“relação do indivíduo com os limites sociais e comunitários, expressos na forma de leis e regulamentos”) foi escolhida apenas por um sujeito da filial, o qual lhe atribuiu peso “dois”.

Conforme ilustração do gráfico 18, o empregado deu preferência ao tipo *conscioso* (“avalia a correção de seus atos e seus impactos na comunidade”) em detrimento dos demais (*oportunista*, *indulgente* e *legalista*), que ficaram todos em segundo lugar.

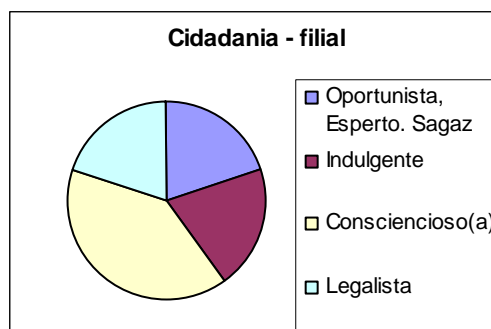


Gráfico 18. Pesos das subdivisões de cidadania - filial.

A atitude *cooperação* (“trata de ser útil e prestativo”), por sua vez, foi a que apresentou maior índice de escolhas (60% por ambas amostras); tendo recebido peso “três”, tanto pelos sujeitos da matriz, quanto pelos da filial.

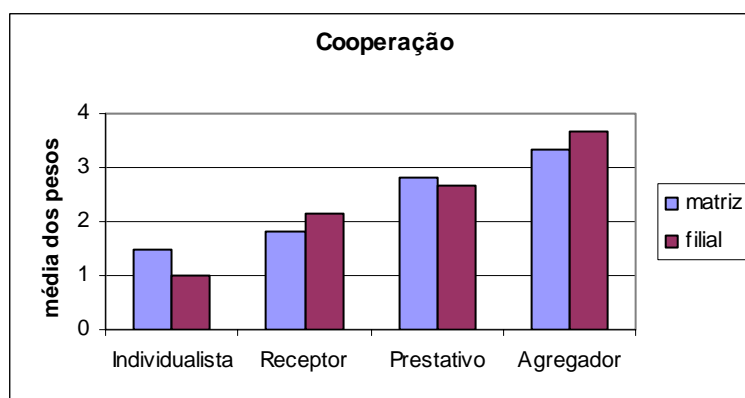


Gráfico 19. Pesos das subdivisões de cooperação.

Conforme demonstra o gráfico 19, ambas amostras valoraram as subdivisões da atitude *cooperação* de forma crescente, tendo ficado em primeiro lugar o tipo *agregador* (“aceita e oferece cooperação”) e em segundo o *prestativo* (“freqüentemente oferece cooperação”).

A atitude *família* (“relacionamento e cuidado com seres parentes e seres amados”) recebeu apenas uma indicação por parte da matriz, que lhe atribuiu peso “dois”, e 30% de escolhas por parte da filial, a qual deu-lhe peso “três”.

Conforme ilustra o gráfico 20, o sujeito da matriz apresentou, igualmente, pontuação alta para as três últimas subdivisões: *interessante* (“considera família como uma contribuição

desejável para a vida sem ser determinante”) *importante* (“acha que a família contribui muito para o desenvolvimento e felicidade das pessoas”) e *indispensável* (“considera família essencial para o desenvolvimento e felicidade das pessoas”); já a amostra da filial privilegiou as duas últimas: *importante* e *indispensável*.

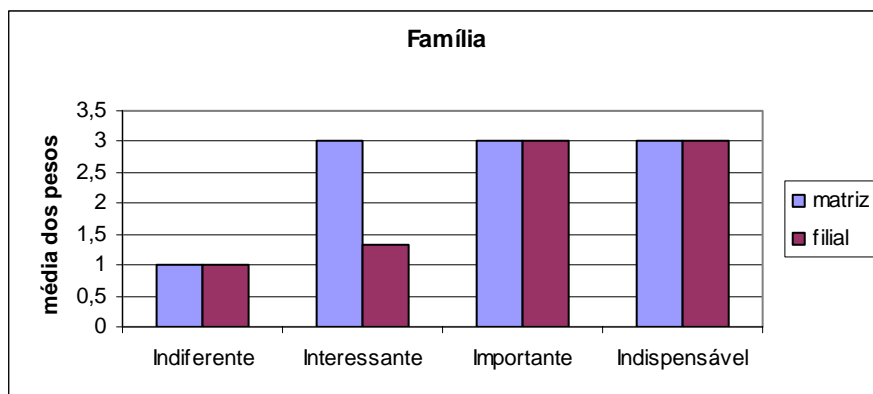


Gráfico 20. Pesos das subdivisões de família.

A atitude *honestidade* (“trata de ser íntegro, probo e imparcial”), recebeu significativamente mais escolhas por parte da filial (30% matriz e 60% filial), “dois e meio” como pontuação conferida pela matriz e “três” pela filial.

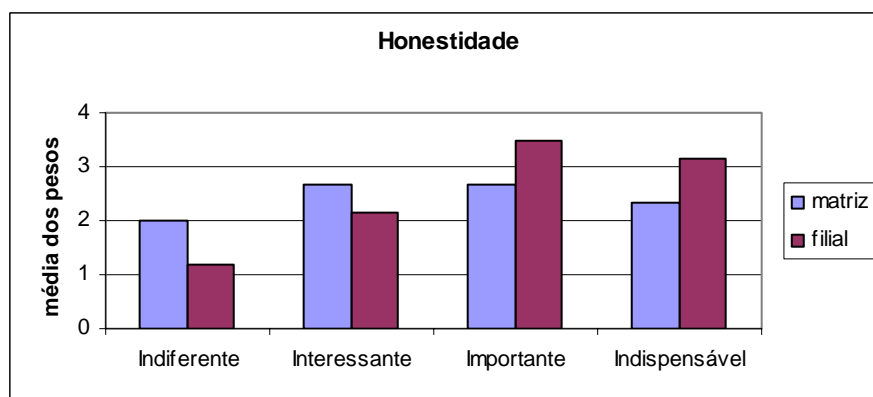


Gráfico 21. Pesos das subdivisões de honestidade.

A amostra da matriz deu preferência tanto à forma *interessante* (“acha desejável que exista integridade, probidade e imparcialidade entre as pessoas”), quanto à *importante* (“entende que integridade, probidade e imparcialidade fazem diferença na qualidade das pessoas e das relações”). Já a amostra da filial colocou em primeiro lugar a forma *importante* e em segundo a *indispensável* (“considera integridade, probidade e imparcialidade essenciais em tudo”).

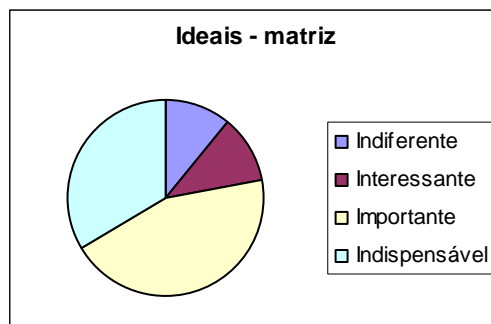


Gráfico 22. Pesos das subdivisões de ideais - matriz.

A atitude *ideais* (“trata de ter aspirações sobre sua vida, a sociedade e a humanidade em geral”) foi indicada por apenas um sujeito lotado na matriz (10%), o qual lhe atribuiu peso “dois”, optou pela subdivisão *importante* (“considera que ter ideais faz diferença”), em primeiro lugar, e pela *indispensável* (“considera que uma pessoa sem ideais não tem rumo na vida”), em segundo lugar, conforme ilustra o gráfico 22.

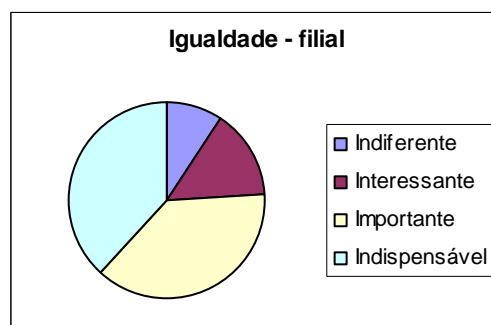


Gráfico 23. Pesos das subdivisões de igualdade - filial.

Já a atitude *igualdade* (“oportunidades iguais para todos”) foi escolhida apenas por sujeitos lotados na filial (20%), que lhe atribuíram peso “três” e colocaram em primeiro lugar, tanto a forma *importante* (“considera que deve ser feito o máximo esforço para existir oportunidades iguais”), quanto a *indispensável* (“considera essencial que sempre exista igualdade nas oportunidades”), segundo demonstra o gráfico 23.

A atitude *objetivo de vida* foi indicada por apenas um sujeito lotado na matriz. O sujeito que a escolheu atribuiu-lhe peso “dois” e optou pelo tipo de subdivisão *indispensável* (“considera essencial que cada pessoa tenha objetivo de vida”), em primeiro lugar, e pelo *importante* (“considera que ter um objetivo de vida faz diferença na vida das pessoas”) em segundo lugar, conforme ilustração do gráfico 24.

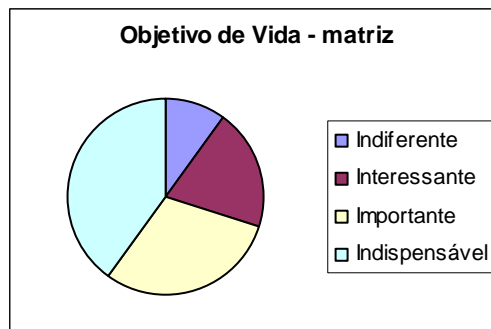


Gráfico 24. Pesos das subdivisões de objetivo de vida - matriz.

Também só recebeu uma indicação da amostra da matriz a atitude *paz e harmonia* (“convivência pacífica e harmoniosa entre povos, nações, raças e comunidades”), recebendo peso “um” e mais pontuação na subdivisão *indispensável* (“considera essencial que cada pessoa promova a paz e a harmonia”), vide gráfico 25.

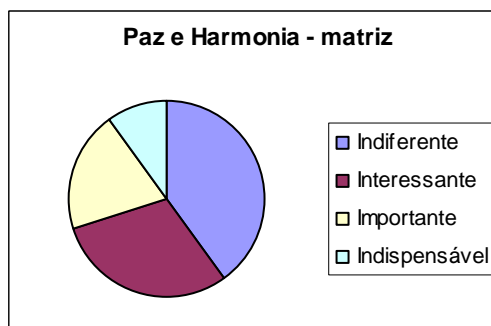


Gráfico 25. Pesos das subdivisões de paz e harmonia.

A atitude *pontualidade* (“cumprimento de prazos e horários assumidos”) recebeu pontuação “dois” por parte da matriz (30%) e “dois e meio” pela filial (20%), apesar de esta última ter apresentado menor índice de escolhas.

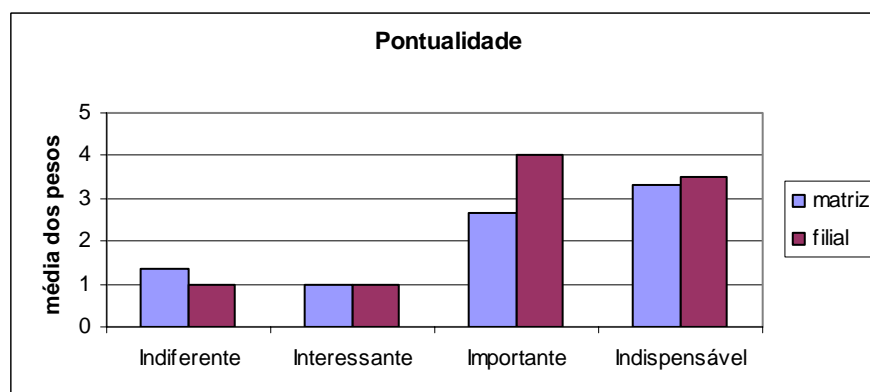


Gráfico 26. Pesos das subdivisões de pontualidade.

Em relação à *pontualidade*, não obstante o fato de a amostra da matriz ter dado preferência à subdivisão *indispensável* (“considera essencial que exista pontualidade”) em detrimento da *importante* (“considera que ser pontual faz diferença na vida das pessoas”), conforme gráfico 26, ela colocou o tipo *indiferente* (“não considera pontualidade algo relevante para as pessoas em geral”) acima do *interessante* (“acha melhor que exista pontualidade, mas passa bem sem”); o que pode ser interpretado como uma contradição. Já a amostra da filial preferiu o *importante* ao *indispensável*.

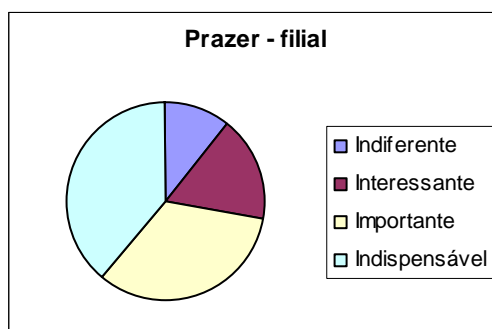


Gráfico 27. Pesos das subdivisões de prazer - filial

O requisito *prazer* (“trata de alegria, contentamento, satisfação e divertimento”) foi indicado apenas por sujeitos da filial (20%), que lhe atribuíram peso “três”. A subdivisão *indispensável* (“considera essencial que exista prazer na vida das pessoas”) foi escolhida em primeiro lugar, tendo ficado apenas com meio ponto a mais do que a *importante* (“considera que alegria e diversão fazem diferença na vida das pessoas”), vide gráfico 27.

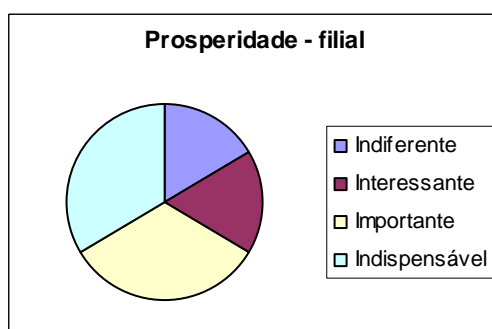


Gráfico 28. Pesos das subdivisões de prosperidade - filial.

Também a atitude *prosperidade* (“trata de ter fortuna, bens, dinheiro, etc”) recebeu indicação de apenas 20% dos sujeitos da filial, os quais lhe atribuíram peso “dois” e deram preferência igual às subdivisões *importante* (“considera que prosperidade faz diferença na vida das pessoas”) e *indispensável* (“considera essencial que se obtenha prosperidade”).

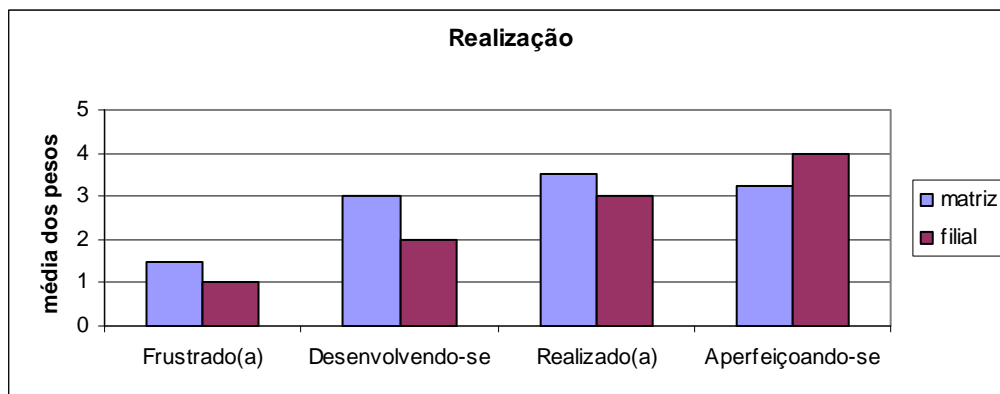


Gráfico 29. Pesos das subdivisões de realização.

A atitude *realização* (“utilização plena de suas capacidades ou possibilidade de investir no desenvolvimento de novas capacidades”) teve maior índice de escolhas por parte da matriz (40%), recebendo desta a pontuação “três”, e indicação de apenas uma pessoa da filial, a qual lhe atribuiu peso “dois”.

De acordo com o gráfico 29, o sujeito da filial deu maior pontuação ao tipo *realizado* (“sente que utiliza plenamente todas as suas capacidades sendo muito produtivo”), enquanto que a amostra da matriz deu peso crescente às subdivisões desta atitude, valorizando mais o tipo *aperfeiçoando-se* (“considera que mesmo tendo realização está em processo de melhora em busca de atingir novos potenciais”).



Gráfico 30. Pesos das subdivisões de reconhecimento - matriz.

A atitude *reconhecimento* (“necessidade de ser reconhecido(a) e valorizado(a) pelos outros”), apesar de ter sido escolhida apenas por empregados da matriz, recebeu alto índice de indicações (50%) e peso “dois e meio”. As pontuações referentes às subdivisões, ilustradas pelo gráfico 30, foram mais altas para o tipo *respeitado* (“é sempre ouvido nos assuntos que tem conhecimento e desempenho”), ficando em segundo lugar o *valorizado* (“Tem a maior parte de suas capacidades reconhecidas e valorizadas”).

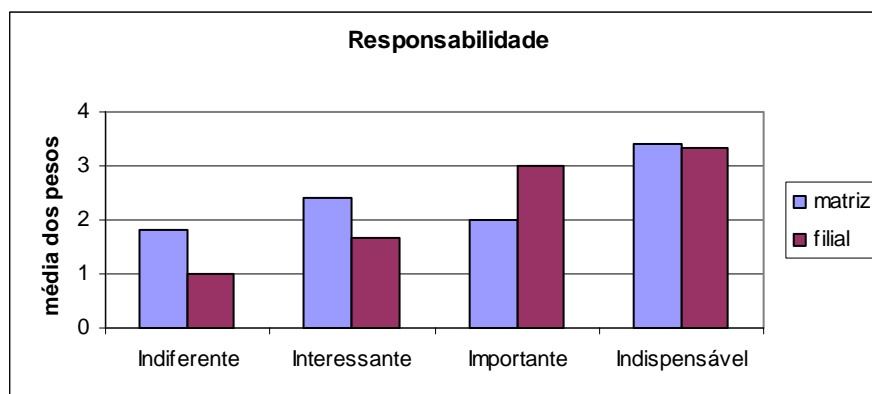


Gráfico 31. Pesos das subdivisões de responsabilidade.

A atitude *responsabilidade* (“cumprimento de compromissos assumidos e avaliação das conseqüências de seus atos”) recebeu maior índice de escolhas por parte da matriz (50% matriz e 30%), a qual lhe atribuiu pontuação “dois”; em contraste com a pontuação “três”, a qual recebeu por parte da filial. Como demonstrado no gráfico 31, a filial deu peso crescente às subdivisões deste requisito, valorizando mais o tipo *indispensável* (“considera essencial que se tenha responsabilidade”). Apesar de a matriz também ter dado maior valor ao tipo citado, pontuou em segundo lugar o *interessante* (“Acha melhor que exista responsabilidade, mas passa bem sem”), em detrimento do *importante* (“considera que responsabilidade faz diferença na vida das pessoas”).

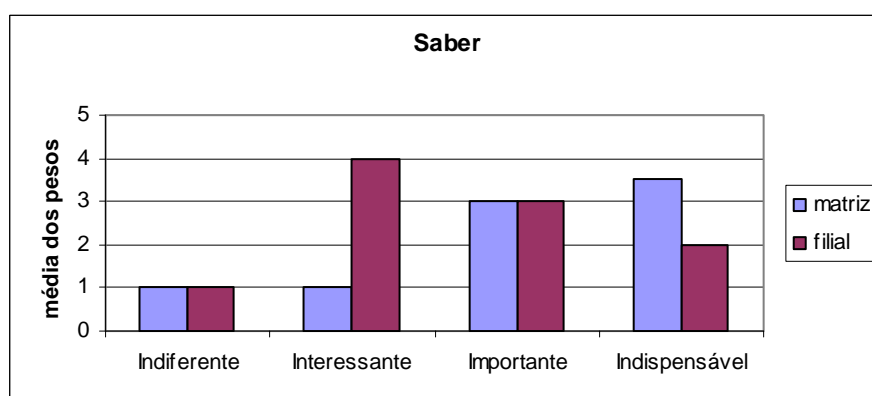


Gráfico 32. Pesos das subdivisões de saber.

A atitude *saber* (“trata do conhecimento formal e consciente”) foi pouco indicada (20% matriz e 10% filial), recebeu peso “três” por parte da matriz e peso “dois” pela filial. A escolha de suas subdivisões está ilustrada no gráfico 32, o qual demonstra que a filial apresentou uma tendência crescente na valoração, colocando o tipo *indispensável* (“é

essencial ter saber, sem ele não há realização”) em primeiro lugar, enquanto a matriz deu preferência ao *interessante* (“o saber deve ser buscado quando há necessidade prática”).

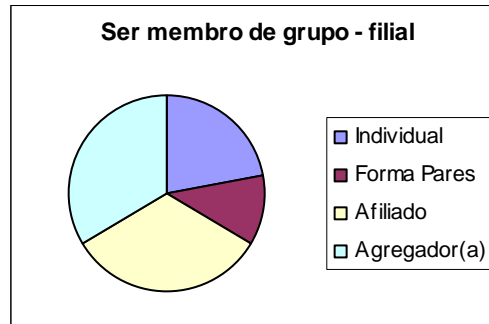


Gráfico 33. Pesos das subdivisões de ser membro de grupo - filial.

A atitude *ser membro de grupo* (“necessidade de estar dentro de um grupo (ou de vários grupos) e ser capaz de se relacionar com outras pessoas”) foi escolhida apenas por um sujeito da filial, o qual lhe atribuiu peso “dois”. Conforme ilustra o gráfico 33, foi dado maior valor igualmente aos tipos *afiliado* (“estabelece vínculo de participação formal em um grupo”) e *agregador* (“procura propiciar a formação de grupos e deles participar”).

## 5.5 Comportamentos

Conforme citado na metodologia, os comportamentos foram escolhidos por 10 sujeitos da matriz e, apenas, 9 sujeitos da filial.

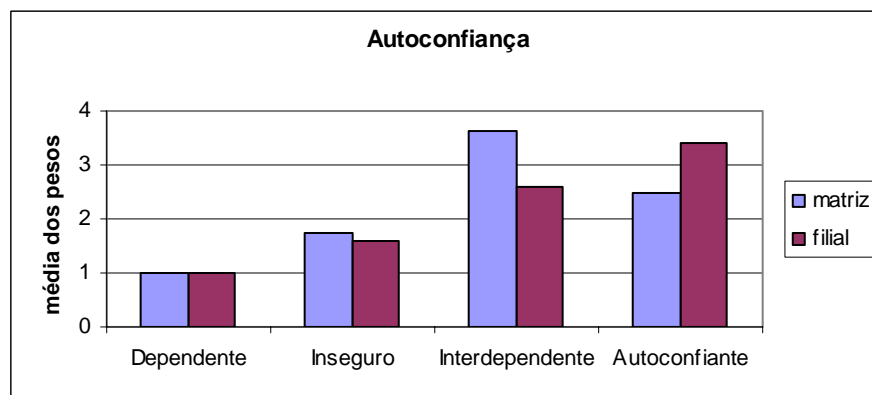


Gráfico 34. Pesos das subdivisões de autoconfiança.

A *autoconfiança* (“sentimento de ser capaz, manifestado perante desafios de fazer algo ou de assumir objetivos e compromissos”) foi bastante indicada pelos sujeitos (80% matriz e 56% filial) e recebeu pontuação “três” das duas amostras.

A definição da importância de suas subdivisões foi feita de forma crescente, conforme escolha da filial (vide gráfico 34). Neste primeiro caso, foi preferido o tipo *autoconfiante* (“Prescinde de companhia e aprovação sempre, confia apenas nas suas referências de ser ou não capaz”). Já a matriz, apensar de ter apresentado maior índice de escolhas, deu maior valor ao tipo *interdependente* (“embora tenha referências próprias de ser capaz, busca companhia e orientação quando ultrapassa seu limite”).

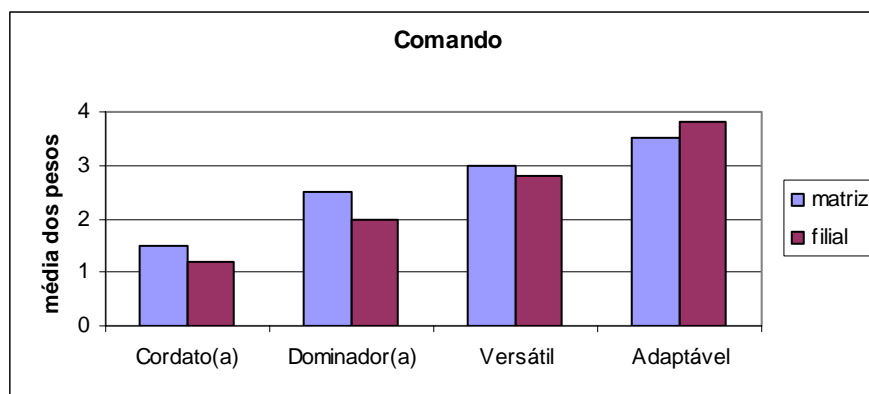


Gráfico 35. Pesos das subdivisões de comando.

Já o comportamento *comando* (“recebeu mais indicações por parte da filial (20% matriz e 56% filial), pontuação “dois e meio” desta e “dois” da matriz. Não obstante as diferenças quanto ao índice de escolhas deste requisito entre a filial e a matriz, estas apresentaram consenso quanto à valoração crescente de suas subdivisões, tendo colocado em primeiro lugar o tipo *adaptável* (“pode comandar ou ser comandado conforme a situação e o momento”), conforme ilustração do gráfico 35.

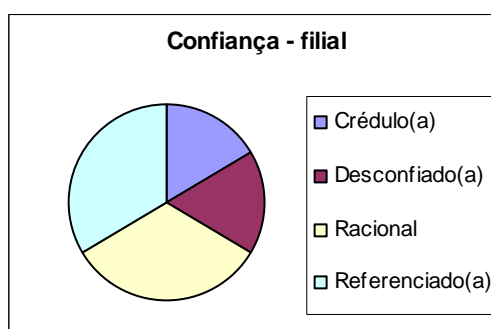


Gráfico 36. Pesos das subdivisões de confiança - filial.

O comportamento *confiança* (“forma como um ser humano estabelece limites de risco e segurança individual na relação com outros”) foi escolhido apenas por sujeitos da filial (22%), os quais lhe atribuíram peso “dois e meio” e apresentaram, igualmente, preferência pelas subdivisões *racional* (“constrói uma posição por observação dos fatos”) e *referenciado* (“aceita apenas referenciais pré-estabelecidos por entidades, grupos ou pessoas”), conforme gráfico 36.

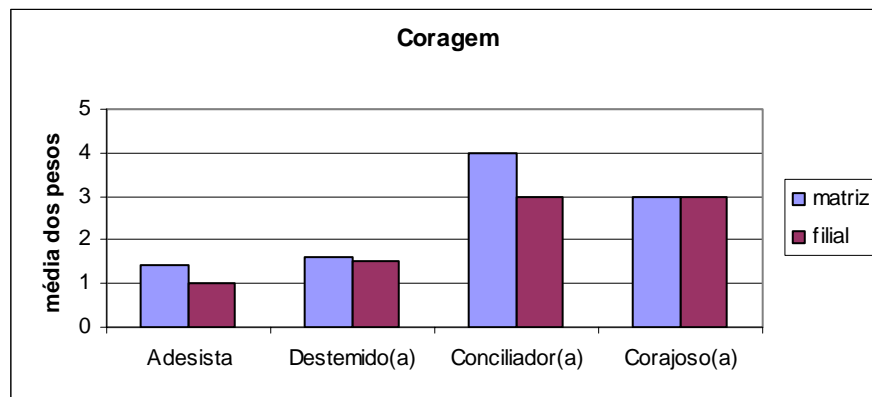


Gráfico 37. Pesos das subdivisões de coragem

A *coragem* (“atitude de defesa dos seus valores, idéias e ideais em situação de confronto e conflito”) recebeu mais indicações por parte da matriz (50% matriz e 22% filial) e pontuação “dois” por parte da matriz e “dois e meio” pela filial.

As escolhas por suas subdivisões, representadas no gráfico 37, demonstram que a filial colocou tanto o tipo *corajoso* (“reconhece conseqüências, conflitos e ameaças com precisão e entra em confronto e conflito quando seus limites são ultrapassados”) quanto o *conciliador* (“busca conciliação, explicita seus valores e ideais e aceita ceder quando for necessário frente a perigo ou rupturas”), enquanto a matriz deu preferência ao *conciliador*.

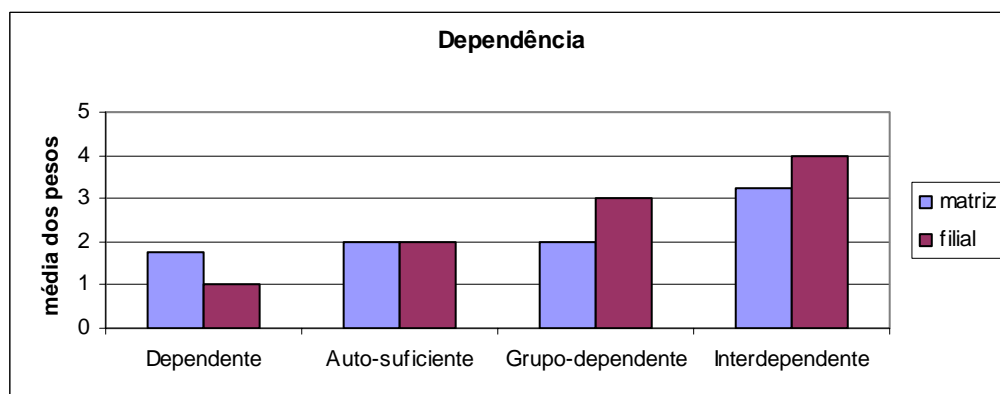


Gráfico 38. Pesos das subdivisões de dependência.

O comportamento *dependência* (“grau em que uma pessoa se apóia em outras pessoas para formar suas idéias e realizar objetivos”) foi mais escolhido pelos sujeitos da matriz (40% matriz e 11% filial) e recebeu peso “dois” por ambas amostras. Conforme demonstrado a partir do gráfico 38, a amostra da filial apresentou uma valoração crescente das subdivisões deste requisito, colocando em primeiro lugar o tipo *interdependente* (“estabelece trocas com pessoas ou grupos com base em capacidades e necessidades complementares”). Apesar de a amostra da matriz também ter pontuado este tipo como mais importante, ficaram em segundo lugar tanto o *auto-suficiente* (“prefere estar só e contar apenas com seus recursos para realizar atividades”), quanto o *grupo-dependente* (“necessita estar fazendo parte de um grupo para perceber sentido e propósito no uso de suas capacidades”), os quais foram pouco diferenciados em relação ao *dependente* (“precisa de outro para fazer ou realizar atividades”).

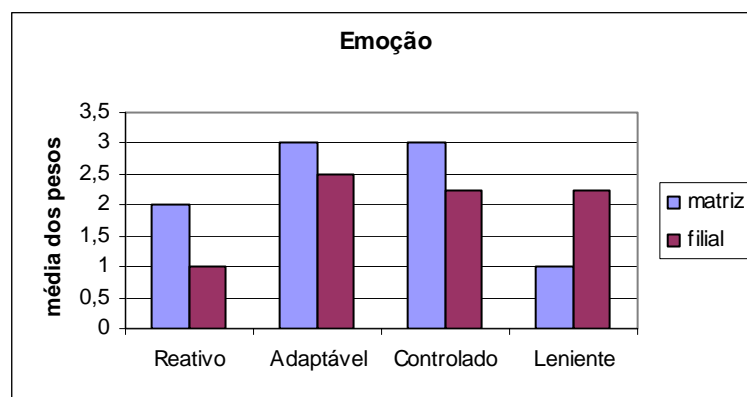


Gráfico 39. Pesos das subdivisões de emoção.

A *emoção* (“trata dos sentimentos em lidar com o cotidiano e seus desafios”) foi mais indicada pela amostra da filial (20% matriz e 44% filial) e recebeu peso “dois” de ambas. Conforme gráfico 39, ficam em primeiro lugar para a matriz os tipos *adaptável* (“reage aos acontecimentos de forma balanceada e maleável”), e *controlado* (“não altera suas reações conforme os acontecimentos”) enquanto a filial escolheu o *adaptável*, seguido do *controlado* e do *leniente* (“abranda o significado dos acontecimentos e sua reação”).

O comportamento *flexibilidade* (“trata da reação da pessoa com mudanças e transformações internas e externas (pessoas, seres, meio ambiente, ambiente, etc)”) foi escolhido de forma unânime pelos sujeitos da amostra da matriz (100%) e por menos da metade da amostra da filial (33%). Este requisito recebeu peso “dois e meio” da matriz e “dois” da filial.

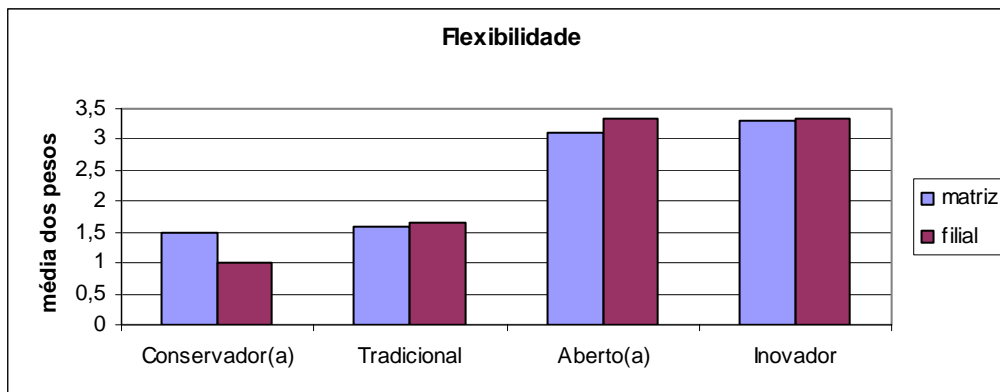


Gráfico 40. Pesos das subdivisões de flexibilidade.

As subdivisões da *flexibilidade* foram valoradas de forma crescente pela matriz, a qual deu maior pontuação ao tipo *inovador* (“Sempre em busca de novas experiências e formas”) e com pouca diferença em relação ao *aberto* (“Aceita experimentar e testar novas alternativas e, eventualmente, muda”), enquanto a filial deu o mesmo valor para ambos, conforme gráfico 40.

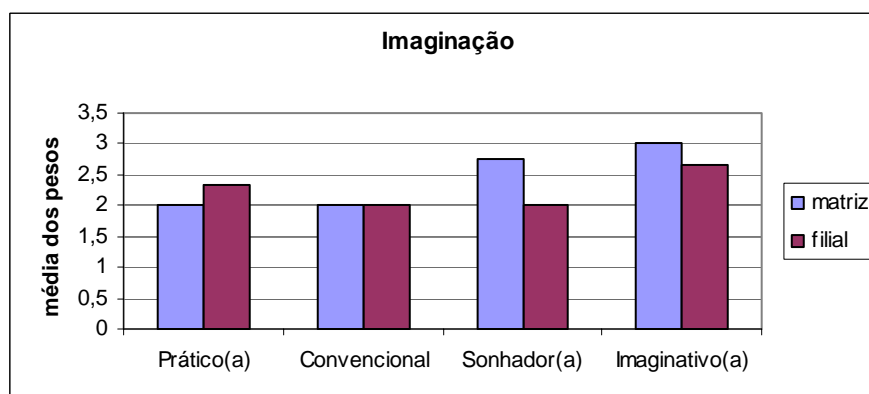


Gráfico 41. Pesos das subdivisões de imaginação.

A *imaginação* (“expressão de processos mentais originais e abstratos”) recebeu poucas indicações (40% matriz e 33% filial) e peso “dois” por ambas amostras. Conforme gráfico 41, o tipo mais pontuado pela matriz foi o *imaginativo* (“tem facilidade para conectar idealizações a partir de dados e informações reais de maneira original”), seguido do *sonhador* (“se envolve por inteiro no mundo das idéias, é capaz de imaginar por completo uma situação idealizada a despeito dos aspectos concretos”); tendo a filial também preferido aquele primeiro e pontuado o *prático* (“sempre considera aspectos objetivos em tudo que planeja ou cria”) em segundo lugar.

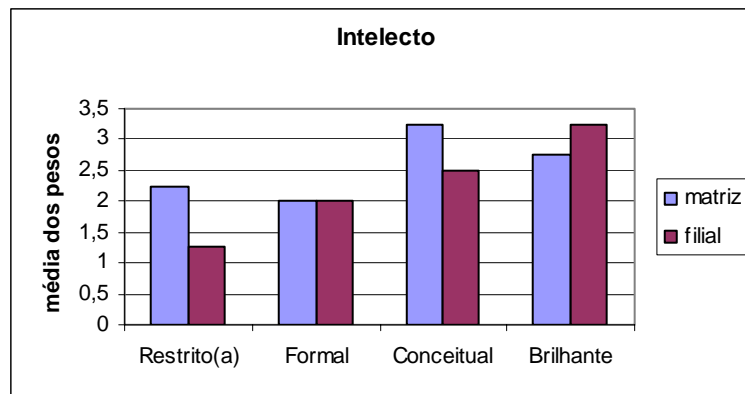


Gráfico 42. Pesos das subdivisões de intelecto.

O *intelecto* (“forma como a pessoa aplica processos lógicos às informações que colhe através dos sentidos e como as organiza e utiliza”) não foi um dos mais escolhidos pelos empregados (40% matriz e 44% filial). Este requisito recebeu peso “dois” da matriz e “dois e meio” da filial.

A filial valorou as subdivisões do *intelecto* de forma crescente; enquanto a matriz deu preferência ao *conceitual* (“estabelece compreensões conceituais e faz sínteses”), colocando em segundo o *brilhante* (“tem desempenho excelente em compreender e solucionar problemas”), entretanto deu mais pontuação ao *restrito* (“tem capacidade restrita de absorver e organizar informações e extrair ou atribuir significados a elas”) do que ao *formal* (“utiliza esquemas de pensamento e compreensão pré-formatados”). Este fato pode ter ocorrido devido ao não entendimento de um dos sujeitos sobre a forma de pontuar as subdivisões referentes aos requisitos.

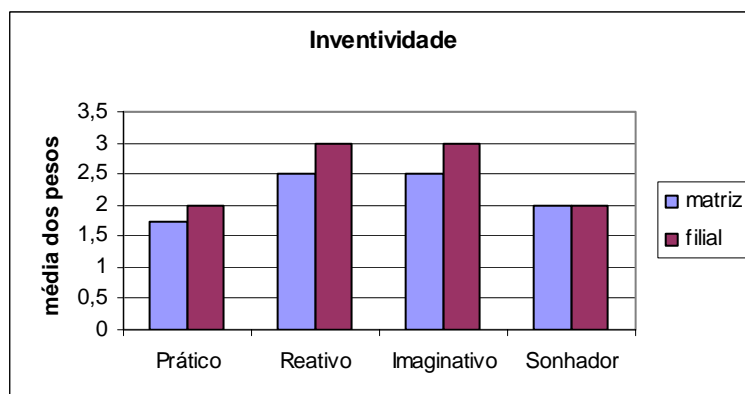


Gráfico 43. Pesos das subdivisões de inventividade.

A *inventividade* (“indica o quanto a pessoa é prática ou inventiva”) foi escolhida por 40% da amostra da matriz e por 33% da amostra da filial, as quais lhe atribuíram peso “dois”.

Ambas amostras apresentaram uma parábola no resultado da pontuação conferida às subdivisões deste requisito, valorizando mais o tipo *reativo* (“procura conhecer todas os caminhos alternativos e fazer escolhas conforme a situação”) e o *imaginativo* (“procura sempre que possível descobrir caminhos alternativos”), conforme gráfico 43.

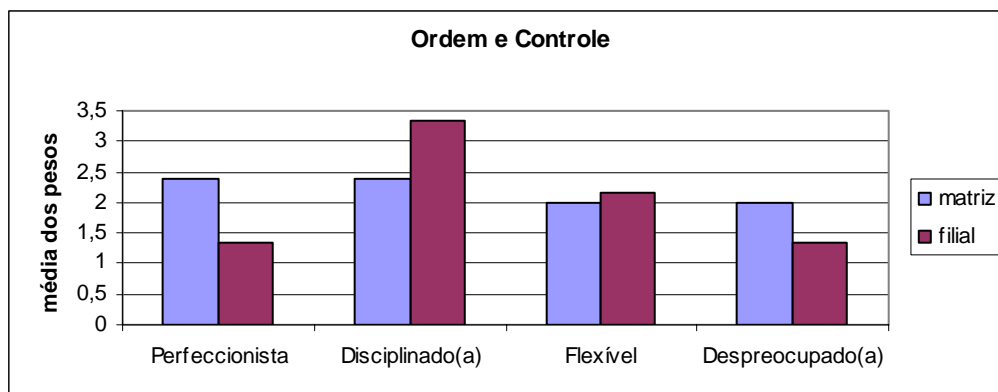


Gráfico 44. Pesos das subdivisões de ordem e controle

O comportamento *ordem e controle* (“forma como a pessoa se posiciona quanto às idéias sobre ordem e controle em geral e, em especial, no uso que faz dessas idéias”) recebeu uma quantidade significativa de escolha de ambas amostras (50% matriz e 67% filial), peso “três” da matriz e “dois e meio” da filial.

Conforme ilustrado no gráfico 44, a amostra da matriz colocou em primeiro lugar de importância tanto o tipo *perfeccionista* (“tem obsessão por manter ordem e disciplina, e cumprir compromissos”) quanto o *disciplinado* (“aceita e respeita regras e valores; cumpre prazos e compromissos assumidos”), enquanto que a filial valorizou mais o *disciplinado* e em segundo lugar o *flexível* (“valoriza a flexibilidade mais do que a ordem e os controles”).

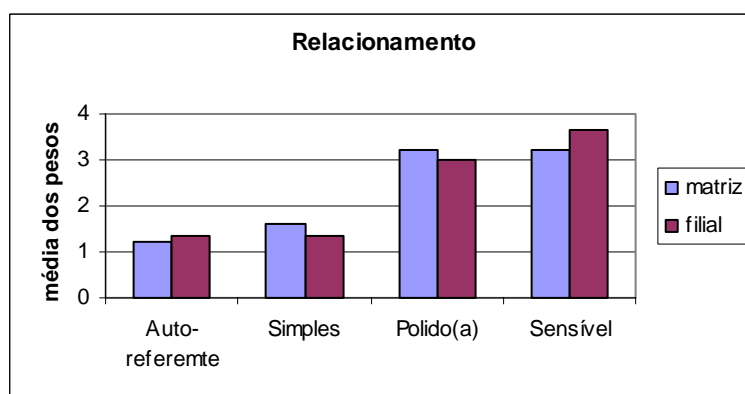


Gráfico 45. Pesos das subdivisões de relacionamento

O comportamento *relacionamento* (“forma como a pessoa se mobiliza em relação aos sentimentos e necessidades dos outros”) foi bastante escolhido pelos sujeitos (50% matriz e 67% filial) e recebeu peso “dois” da matriz e “três” da filial.

Em relação às subdivisões do requisito *relacionamento*, o tipo *polido* (“dado a tratar as pessoas com polidez e delicadeza”) e o *sensível* (“procura levar em conta sentimentos e demandas dos outros”) foram igualmente valorizados pela matriz; enquanto que a filial colocou em primeiro lugar o *sensível* e em segundo o *polido*, conforme gráfico 45.

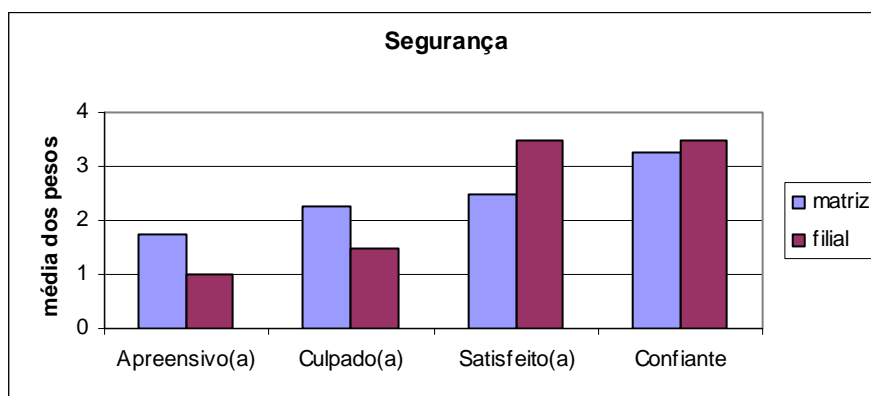


Gráfico 46. Pesos das subdivisões de segurança.

O comportamento *segurança* (“sensação de bem estar que a pessoa experimenta em relação a si, a seu desempenho e a suas capacidades”) foi escolhido por 40 % da amostra da matriz e por 44% da amostra da filial, as quais lhe atribuíram pesos “dois e meio” e “dois”, respectivamente. Conforme demonstrado no gráfico 46, a filial deu valor igual ao tipo *satisfeito* (“reconhece e aprecia suas qualidades e capacidades”) e ao *confiante* (“sempre se percebe capaz de enfrentar desafios”) e a matriz valorizou mais o *confiante*.

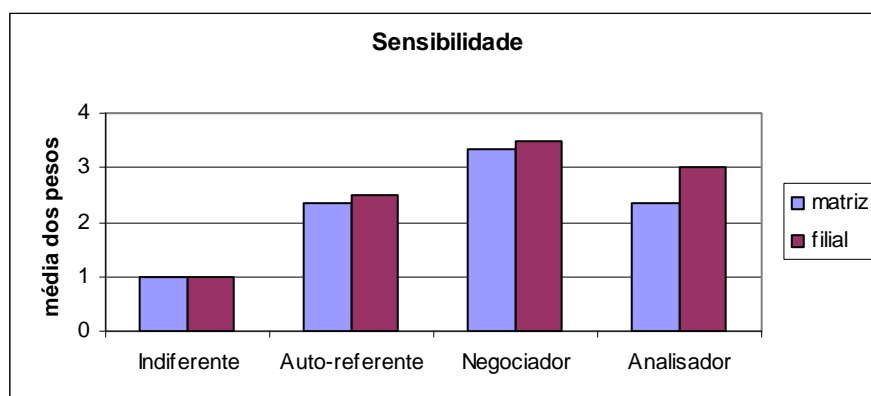


Gráfico 47. Pesos das subdivisões de sensibilidade.

O comportamento *sensibilidade* (“capacidade de perceber o ponto de vista dos outros e suas necessidades”) apesar de ter recebido mais indicações da matriz (30% matriz e 22% filial), recebeu maior peso por parte da filial (peso “dois” da matriz e “três” da filial).

Conforme gráfico 47, ambas amostras apresentaram uma curva de pontuação das subdivisões deste requisito, na qual o tipo *negociador* (“procura absorver o ponto de vista alheio através da busca de concessões mútuas”) foi mais valorizado; entretanto a matriz escolheu em segundo lugar tanto o *auto-referente* (“compreende os outros a partir da sua escala de valores e necessidades”), quanto o *analisador* (“procura compreender os diferentes pontos de vista e necessidades envolvidos e atendê-los considerando o objetivo em jogo”); enquanto que para a filial apenas o *analisador* ficou em segundo lugar.

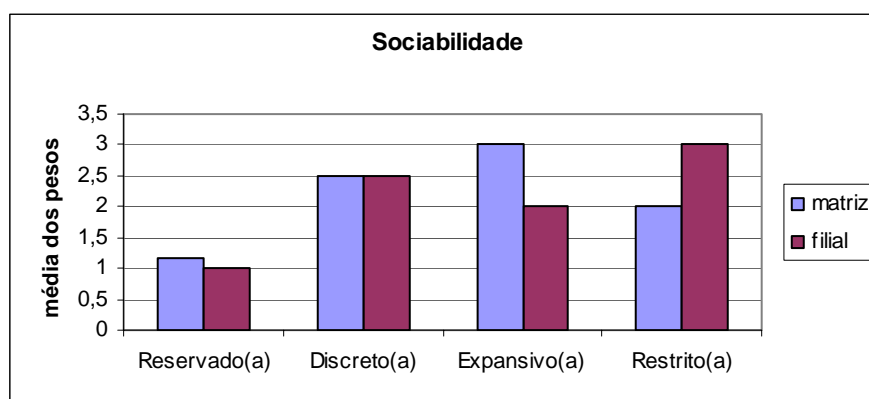


Gráfico 48. Pesos das subdivisões de sociabilidade.

A *sociabilidade* (“forma como a pessoa é percebida pelas outras pessoas em interações sociais”) foi bastante indicada pela amostra da matriz (60% matriz e 22% filial), entretanto recebeu peso “dois” por ela e “três” pela filial.

As escolhas em relação à subdivisão mais importante da *sociabilidade* foram diferenciadas entre a matriz e a filial, as quais preferiram o *expansivo* (“interage com todos sem restrição e com frequência”) e o *restrito* (“apenas interage com as pessoas que conhece ou costuma interagir”), respectivamente. Entretanto ambas pontuaram em segundo lugar o tipo *discreto* (“interage sem chamar a atenção para si ou para os outros”), conforme ilustração do gráfico 48.

O *tensionamento* (“estilo e intensidade de mobilização de energia emocional para consecução de objetivos”), por sua vez, foi escolhido apenas por empregados da filial (33%) e recebeu deles peso “dois”.

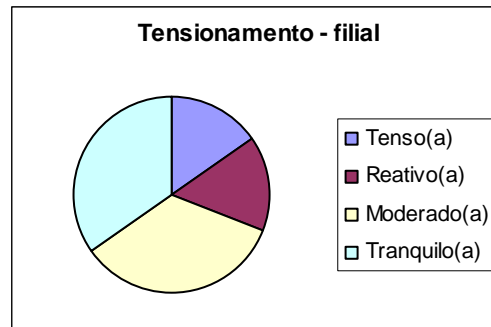


Gráfico 49. Pesos das subdivisões de tensionamento - filial.

Os sujeitos que escolheram o *tensionamento* valorizaram tanto o tipo *moderado* (“faz uma composição equilibrada entre tensão e tranquilidade”), quanto o *tranquilo* (“evita conflitos e mantém a calma sem se alterar independente da situação”), conforme gráfico 49.

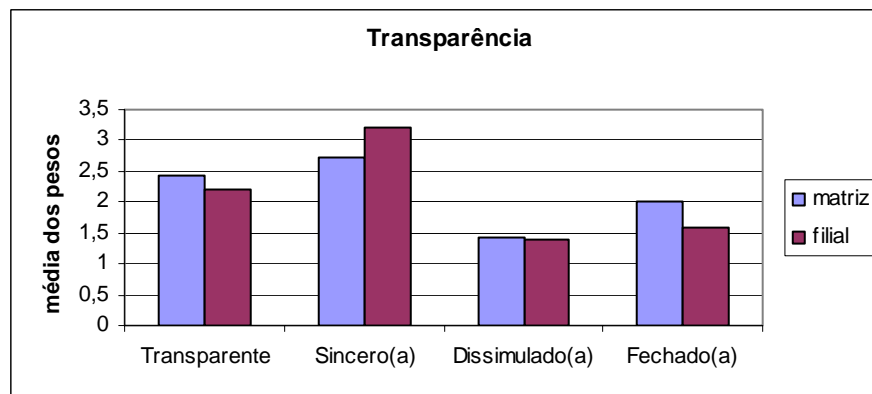


Gráfico 50. Pesos das subdivisões de transparência.

A *transparência* (“forma como a pessoa se posiciona frente aos outros no sentido de transmitir ou de deixar perceber o que sente, pensa, quer, etc”) recebeu muitas indicações dos sujeitos (70% matriz e 56% filial) e peso “dois e meio” por ambas amostras. Em relação às subdivisões deste requisito, ambas amostras colocaram em primeiro lugar o tipo *sincero* (“se estimulado, comunica e demonstra como se sente, o que quer e o que pensa”) e, em segundo, o *transparente* (“transparece o que realmente pensa, sente ou quer”).

Por fim, o comportamento *vivacidade* (“forma de comunicação com as pessoas em termos de ordenamento da energia de vida e forma de se fazer perceber”) foi escolhido apenas por sujeitos da filial (44%), os quais lhe atribuíram peso “dois”. A preferência quanto às subdivisões foi pelo tipo *alegre* (“pessoa que denota satisfação e contentamento”), seguido pelo *entusiasmado* (“pessoa animada, que demonstra arrebatamento, ardor e paixão”), conforme gráfico 51.

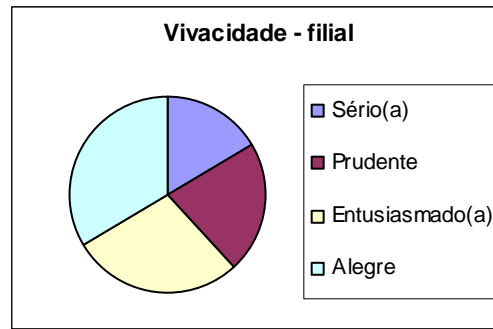


Gráfico 51. Pesos das subdivisões de vivacidade - filial

## 6 Discussão

Foram alcançados os objetivos gerais e os específicos do presente trabalho, tendo sido possível verificar que existem diferenças significativas entre o perfil apresentado pela FEPAD para o cargo de Analista Júnior da Empresa em que ocorreu a presente pesquisa e a percepção dos ocupantes do cargo sobre os requisitos mais importantes para o cargo. Também foram verificadas diferenças significativas entre a percepção dos empregados entrevistados a respeito de suas atividades ocupacionais, em função da lotação em que se encontram (matriz ou filial).

A análise do perfil apresentado pela FEPAD em relação às escolhas dos sujeitos entrevistados será apresentada mais à frente deste capítulo, assim como a proposta de dois perfis para o cargo em comissão de Analista Júnior, diferenciados por sua lotação (matriz ou filial), definidos com base nas respostas dos colaboradores deste trabalho.

Além dos objetivos gerais e específicos, este trabalho refletiu, pelas respostas dos colaboradores, o diferente clima organizacional existente nos dois tipos de lotação visitadas (matriz e filial). Isso porque, percebeu-se que as atitudes mais voltadas para a convivência em grupo, como *amizade, família, honestidade, igualdade, cidadania e ser membro de grupo*, foram mais escolhidas por empregados da filial, enquanto que aquelas mais voltadas para a realização profissional (mais individualistas), como *ambição, ideais, objetivo de vida, realização, reconhecimento, responsabilidade e saber*, foram mais escolhidas por empregados lotados na matriz, não obstante esses últimos terem apresentado maior índice de escolha do comportamento *sociabilidade* (referente à preocupação de como a pessoa é percebida pelas outras em interações sociais), o que não deixa de ser uma preocupação mais individualista. Tal preferência reflete as “conversas de corredores”, existentes na Empresa, de que o clima nas filiais é mais amistoso, uma vez que as pessoas se preocupam mais umas com as outras, e que na matriz as pessoas estão mais preocupadas com seu próprio crescimento profissional.

As diferenças referentes às atividades desenvolvidas nesses dois tipos de lotações podem ser verificadas pelas escolhas diferenciadas das duas amostras sobre os requisitos de competências.

A *aritmética*, por exemplo, foi bem mais escolhida pela amostra da filial (20% matriz e 70% filial), demonstrando uma característica específica dessa lotação, a qual atribuiu maior valor à subdivisão *rápido e preciso*, enquanto que a amostra da matriz atribuiu mais valor ao tipo *lento e preciso*. Tal diferença na escolha das subdivisões pode ter ocorrido devido à grande quantidade de demandas urgentes recebidas pela filial e as características dessas

demandas, requerendo rapidez na resposta; enquanto que na matriz, as demandas que necessitam desse tipo de habilidade precisam mais de precisão do que de rapidez, levando os empregados a darem mais valor à exatidão do cálculo em detrimento do tempo de execução da tarefa.

A *honestidade* foi significativamente mais escolhida pela filial (30% matriz e 60% filial). Tal diferença pode ter ocorrido em função da idéia de que em áreas estratégicas só se “dá bem” quem é “esperto” e que fica para trás quem é ingênuo (pensamento que vai de encontro com as políticas de ética da Empresa, a qual preza pela atitude analisada).

A *vivacidade* foi escolhidas apenas por sujeitos da filial (44% filial), possivelmente devido à importância que eles dão, à disposição dos empregados (entusiasmados e alegres), uma vez que o contato com o público é maior na filial do que na matriz.

Outro comportamento apresentado apenas pelos empregados da filial, com certo grau de intensidade, foi o *tensionamento* (33%), possivelmente devido à tensão existente na atividade, frente ao trabalho mais repetitivo e à necessidade da rapidez na resolução do grande número de demandas; que são, na maioria das vezes, urgentes.

A *coragem* recebeu mais indicações por parte da matriz (50% matriz e 22% filial), possivelmente pelo fato de as opiniões dos empregados que trabalham neste tipo de unidade serem mais requisitadas, ouvidas e analisadas por seus superiores, o que reforça esse tipo de comportamento.

Os empregados da matriz foram unânimes na escolha da *flexibilidade*, enquanto poucos da filial a escolheram (100% matriz e 33% filial). De fato, a busca de novas alternativas e de propostas para as demandas é mais valorizada em unidades da matriz do que em unidades de filial. Essa diferença também pode ter ocorrido devido ao fato de as atividades desenvolvidas na filial serem mais repetitivas, enquanto que na matriz elas são mais dinâmicas, mais diversificadas e estratégicas, requerendo do empregado alto grau de “resistência à frustração”, tendo em vista as grandes mudanças de diretrizes da organização, fato que influencia diretamente no trabalho desses empregados.

Alguns requisitos foram muito escolhidos por ambas amostras, como *compreensão de texto, escrita e raciocínio dedutivo*, o que reflete a extrema importância deles para a atividade do cargo, independentemente da lotação em que se encontre.

Desta forma, as respostas diferenciadas das duas amostras sobre os requisitos importantes para o cargo que os colaboradores ocupam subsidiou a proposta de dois perfis para o cargo com base na lotação (matriz ou filial), a qual é apresentada a seguir.

## 6.1 Perfil de competências definido a partir da percepção dos empregados

Podem ser traçados dois perfis baseados em competências para o cargo em comissão de Analista Júnior, em Recursos Humanos, diferenciados pelo tipo de lotação (matriz ou filial), a partir dos resultados da presente pesquisa.

A tabela 3 demonstra duas propostas para os perfis do cargo analisado com base em sua lotação (matriz ou filial), conforme a percepção dos empregados das amostras, contendo os requisitos, que foram definidos pelo critério dos mais indicados para os menos indicados e sombreados os que aparecem em apenas um dos perfis, com suas respectivas pontuações, as quais foram definidas com base na média aproximada entre as apresentadas pelos empregados, assim como a porcentagem de empregados de cada amostra que escolheu cada requisito.

Tabela 2. Propostas de perfil para o cargo baseadas na percepção dos empregados

<b>MATRIZ</b>	<b>FILIAL</b>
<b>habilidades</b>	<b>habilidades</b>
Compreensão de texto (3) (90%)	Compreensão de texto (3) (80%)
Comunicação verbal (2.5) (90%)	Comunicação verbal (2.5) (80%)
Escrita (3) (70%)	Aritmética (2) (70%)
Raciocínio dedutivo (3) (50%)	Escrita (2.5) (70%)
Raciocínio indutivo (2) (50%)	Raciocínio dedutivo (3) (70%)
	Tipo de atenção (2.5) (50%)
<b>atitudes</b>	<b>atitudes</b>
Cooperação (3) (60%)	Cooperação (3) (60%)
Reconhecimento (2) (50%)	Honestidade (3) (60%)
Responsabilidade (2) (50%)	Amizade (2.5) (40%)
Ambição (2) (40%)	
Realização (3) (40%)	
<b>comportamentos</b>	<b>comportamentos</b>
Flexibilidade (3) (100%)	Relacionamento (2) (67%)
Autoconfiança (3) (80%)	Ordem e controle (3) (67%)
Transparência (2) (70%)	Autoconfiança (3) (56%)
Sociabilidade (2) (60%)	Comando (2.5) (56%)
Relacionamento (2) (50%)	Transparência (2) (56%)
Coragem (2) (50%)	Intelecto (2.5) (44%)
Ordem e controle (3) (50%)	Segurança (2) (44%)
	Emoção (2) (44%) ou Vivacidade (2) (44%)

Percebe-se que as habilidades foram mais semelhantes entre os dois perfis, existindo quatro iguais (compreensão de texto, comunicação verbal, escrita e raciocínio dedutivo), uma diferente para a matriz (raciocínio indutivo) e duas diferentes para a filial (aritmética e tipo de

atenção). Tal semelhança deve-se à pouca quantidade de habilidades disponíveis no dicionário de requisitos e ao fato de as habilidades existentes nos dois perfis serem imprescindíveis para o trabalho nos cargos técnicos, principalmente o de Analista.

Os requisitos que apresentaram maior diferença entre os perfis foram os de atitude, nos quais apenas a cooperação aparece em ambos; diferentemente o reconhecimento, a responsabilidade, a ambição e a realização para a matriz, e a honestidade e a amizade para a filial.

Já os comportamentos tiveram equilíbrio em relação às semelhanças e às diferenças. Ambos perfis contêm a autoconfiança, a transparência, o relacionamento e a ordem e controle, enquanto que apenas no perfil da matriz aparecem flexibilidade, sociabilidade e coragem e apenas no da filial aparecem comando, intelecto, segurança e emoção/vivacidade. A emoção e a segurança, que receberam 44% de escolha da amostra da filial, foram colocadas no mesmo patamar no perfil proposto para aquela lotação, tendo em vista a grande quantidade de outros comportamentos mais escolhidos do que estes e pela semelhança entre o significado destes comportamentos (emoção = “trata dos sentimentos em lidar com o cotidiano e seus desafios” e vivacidade = “forma de comunicação com as pessoas em termos de ordenamento da energia de vida e forma de se fazer perceber”) (vide anexo III).

## 6.2 Análise do perfil de competências apresentado pela FEPAD

Conforme ilustram os anexos I e II, foi apresentado, com o advento da consultoria da Fundação de Estudos e Pesquisas em Administração – FEPAD, um perfil do cargo em comissão de Analista Júnior (Técnico de Nível Superior – Júnior) baseado em competências, contendo 4 atitudes, 6 comportamentos, 5 habilidades e 6 conhecimentos, não tendo sido estes últimos trabalhados na presente pesquisa, tendo em vista seu caráter técnico.

Tabela 3. Habilidades, atitudes e comportamentos listados pela FEPAD

<b>habilidades</b>	<b>atitudes</b>	<b>comportamentos</b>
Compreensão de Texto (2)	Cooperação (1)	Intelecto (2)
Aritmética (1)	Honestidade (1)	Autoconfiança (1)
Escrita (1)	Objetivo de Vida (1)	Confiança (1)
Raciocínio Dedutivo (1)	Responsabilidade (1)	Relacionamento (1)
Rapidez de Percepção (1)		Sociabilidade (1)
		Transparência (1)

A tabela 2 retrata o perfil apresentado pela FEPAD para o cargo analisado na presente pesquisa, contendo os requisitos de competências listados juntamente com suas respectivas pontuações. Ao se comparar esse perfil com os resultados do trabalho realizado junto aos empregados ocupantes do cargo em questão, que possibilitou definir a percepção destes em relação às habilidades, atitudes e comportamentos que acreditam serem mais importantes para suas atividades, verifica-se grandes semelhanças e poucos pontos divergentes. As maiores semelhanças percebidas entre esse perfil e a percepção dos empregados foram nas habilidades *compreensão de texto* (90% matriz e 80% filial), *escrita* (70% matriz e 70% filial), *raciocínio dedutivo* (50% matriz e 70% filial), na atitude *cooperação* (60% matriz e 60% filial) e nos comportamentos *autoconfiança* (80% matriz e 56% filial), *transparência* (70% matriz e 56% filial) e *relacionamento* (50% matriz e 67% filial).

O comportamento *intelecto*, por sua vez, apresentou índices de escolha inferior à metade das amostras, mas ainda alto (40% matriz e 44% filial). Já outros requisitos foram confirmados apenas por um tipo de amostra, devido às características das atividades exercidas nas duas lotações, como é o caso da habilidade *aritmética* (20% matriz e 70% filial), das atitudes *honestidade* (30% matriz e 60% filial) e *responsabilidade* (50% matriz e 30% filial) e do comportamento *sociabilidade* (60% matriz e 22% filial).

Houve, ainda, divergências entre o perfil acima e as escolhas dos empregados, como é o caso da habilidade *rapidez de percepção* (40% matriz e 10% filial), da atitude *objetivo de vida* (apenas 10% matriz) e do comportamento *confiança* (apenas 22% filial).

Outra diferença bastante marcante foi a atribuição de pontos para os requisitos, os quais receberam pontuações baixas pela FEPAD, na maioria das vezes pontuação 1; em contrapartida receberam pontuações altas pelos empregados, na maioria das vezes 3.

No perfil apresentado pela FEPAD deixaram de ser abordados os requisitos de habilidade *comunicação verbal* (90% matriz e 80% filial) e de comportamento *ordem e controle* (50% matriz e 67% filial), os quais receberam um índice significativo de escolha em ambas amostras. As escolhas significativas de apenas um tipo de amostra, que não foram abordadas pela FEPAD, foram referentes às habilidades *raciocínio indutivo* (50% matriz e 20% filial) e *tipo de atenção* (30% matriz e 50% filial), à atitude *reconhecimento* (50% matriz) e aos comportamentos *flexibilidade* (100% matriz e 33% filial), *coragem* (50% matriz e 22% filial) e *comando* (20% matriz e 56% filial).

Tendo em vista o fato de constar no perfil proposto pela FEPAD requisitos pouco escolhidos pelos empregados que participaram da pesquisa e por eles terem apresentado grande índice de escolhas de outros requisitos não listados pela FEPAD, faz-se necessária a

revisão do perfil proposto por essa Fundação, a fim de que ele reflita melhor a realidade do trabalho desenvolvido pelos empregados ocupantes do cargo de Analista Júnior na Empresa na qual ocorreu a presente pesquisa.

## 7 Conclusão

A presente pesquisa não pretende ser exaustiva na definição dos requisitos de competência para o cargo em comissão de Analista Júnior, devendo haver pesquisas futuras junto aos empregados ocupantes desse cargo em outras lotações e em outras áreas (financeira, tecnológica, etc) e, ainda, é importante ser verificada, também, a percepção dos gestores diretos de quais são as habilidades, atitudes e comportamentos que acreditam serem mais importantes para o desenvolvimento das atividades de seus supervisionados. Tais pesquisas darão maior entendimento e clareza para os resultados verificados pelo presente trabalho.

Outro ponto importante para ser analisado pela CAIXA é a definição da distinção entre os diferentes níveis do cargo de Analista (Júnior, Pleno e Sênior) os quais se encontram, atualmente, com a mesma definição, o que traz insatisfação do corpo funcional, com o risco de a Empresa responder em causas trabalhistas questionamentos sobre a isonomia, já que os diferentes níveis possuem remunerações diferenciadas.

Apesar de o presente trabalho não se tratar de uma pesquisa exaustiva, foi possível perceber diferenças significativas entre as percepções dos empregados lotados na matriz em relação aos lotados na filial sobre competências necessárias para o desenvolvimento de suas atividades (requisitos como *flexibilidade* – reação às mudanças, *coragem* – defesa de seus valores, idéias e ideais, *reconhecimento* – busca de reconhecimento e valorização, *responsabilidade* – cumprimento dos compromissos assumidos e auto-responsabilização sobre suas atitudes e *sociabilidade* – preocupação com a forma como é percebido pelas outras pessoas, foram mais escolhidos pela amostra da matriz; enquanto que requisitos como *aritmética* – realização de cálculos com rapidez e precisão, *tipo de atenção* – aplicação de atenção em várias coisa ao mesmo tempo ou em coisas selecionadas, *comando* – relações de autoridades de mando e *honestidade* – integridade, probidade e imparcialidade, foram mais escolhidos pela amostra da filial). Tais diferenças nas escolhas dos requisitos refletem não somente as diferentes características das atividades desenvolvidas nesses dois tipos de lotação (mais operacional na filial), mas também a diferença de clima organizacional em que estão inseridos os empregados que participaram da pesquisa (mais frio e individualista na matriz).

Também puderam ser verificadas muitas semelhanças e importantes diferenças existentes entre as percepções daqueles empregados em relação à proposta da FEPAD para o perfil do cargo analisado. Uma vez que a maioria dos requisitos propostos pela FEPAD foi confirmada pela percepção dos empregados, mas houve algumas diferenças marcantes entre as respostas das duas amostras em relação aos requisitos mais importantes.

Assim, as maiores contribuições do presente trabalho foram a verificação da adequação da maior parte do perfil do cargo de Analista Júnior apresentado pela FEPAD e a confirmação da existência de diferenças significativas no cargo com base em sua lotação (matriz ou filial), ratificando a proposta de divisão desse cargo em dois (Analista Júnior – matriz e Analista Júnior – filial), conforme projeto do novo plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da CAIXA.

Outro ponto de contribuição da pesquisa realizada foi a identificação das expectativas dos empregados em relação à Gestão de Pessoas por Competências -GPC na Caixa. Tendo em vista a literatura a respeito do tema GPC, as respostas dos empregados sobre esse modelo na CAIXA e o fato de a Empresa estar iniciando a implementação dele em seus diversos processos de Gestão de Pessoas, faz-se indispensável que, previamente, seja verificada a real possibilidade de se seguir e respeitar o modelo proposto, principalmente no que se refere ao processo de seleção de pessoal; uma vez que a CAIXA é uma Empresa Pública com alguns cargos políticos; o que acaba, muitas vezes, influenciando o provimento de outros cargos, que acontecem por indicação.

É importante que se tenha tal cuidado anteriormente à implementação do modelo, uma vez que a literatura demonstra que caso não haja possibilidade de haver real preocupação com os empregados, com justiça e transparência nos processos relacionados à Gestão de Pessoas, as principais finalidades do modelo (motivação funcional, constante desenvolvimento de competências e, conseqüente, manutenção de vantagens competitivas sustentáveis) não serão alcançadas, podendo até ocorrer o inverso, com descontentamento e desmotivação dos indivíduos.

Dessa forma, a autora do presente trabalho sugere que caso a Caixa Econômica Federal verifique a impossibilidade em seguir estritamente um modelo de Gestão por Competências no processo de seleção de pessoal, tendo em vista suas características políticas, com a conseqüente existência de indicações nominais para exercício de cargos em comissão e freqüentes tratamentos excepcionais para casos específicos de designações, a Empresa opte por não implantar esse modelo no processo citado, mantendo-o apenas para a finalidade de desenvolvimento dos empregados; a qual deverá ser orientada pela discriminação das competências importantes para cada cargo, listadas em seus respectivos perfis. Tal situação será mais bem vista pelos empregados e poderá gerar interesse no desenvolvimento profissional e no encareiramento, trazendo motivação para os indivíduos.

## Referências bibliográficas

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Informações Institucionais, 2003. **Resultado de Workshop de levantamento de perfil dos cargos do PCC/98.**

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Informações Institucionais, 2005a. **Estatuto.**

Disponível em: <<http://www.caixa>>.

Acesso em: 21 mar.2005.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Informações Institucionais, 2004a. **Manual Normativo RH 001.07 – Estatuto da Caixa Econômica Federal.** Vigência 26 out.2004.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Informações Institucionais, 2004b. **Manual Normativo RH 005.28 – Estrutura Organizacional.** Vigência 29 nov.2004.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Informações Institucionais, 2005b. **Estrutura da SUREH.** Disponível em: <<http://www.sureh.mz.caixa>>.

Acesso em: 21 mar.2005.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL Informações Institucionais, 2004c. **Dom Cabral** (apresentação em Power Point sobre a Gestão de Pessoas por Competências na CAIXA). Data: 13 dez.2004.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Informações Institucionais, 2004d. **Manual Normativo RH 071.07 - Gestão de Pessoas por Competências.** Vigência 22 out.2004.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Informações Institucionais, 2004e. **Apresentação da proposta de revisão do PCS/PCC** (apresentação em Power Point).

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Informações Institucionais, 2004f. **Apresentação do PCR** (apresentação em Power Point).

CARVALHO, Daltro Oliveira de. **Downsizing.** Laboratório de Assessoria Administrativa e Jurídica, 1998. Disponível em:

<<http://www.unifran.br/daltro/site/marketing/textos/Downsizing.doc>>

Acesso em: 21 mar. 2005.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001a.

DUTRA, Joel Souza. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001b.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos na empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, edição especial, p. 183-196, dez. 2001b. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/rac\\_vol\\_05\\_edesp\\_frames.html](http://www.anpad.org.br/rac_vol_05_edesp_frames.html)> Acesso em: 06 mar. 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001c.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

FUNDAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO - FEPAD. **Relatório de atividades**. Brasília, 2004.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Tradução de Outras Palavras. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

LEI, David; HITT, Michael A.; BETTIS, Richard. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Máriton Silva. **Expressões Latinas**. Disponível em: < <http://www.latimedireito.adv.br/exp.htm>> Acesso em: 16 abr. 2005.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PANIGHEL, Ignez. **O que é o *feedback* no ambiente organizacional?** RH.com.br, 2004.  
Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3745&org=2>  
Acesso em: 16 abr. 2005.

PRODESAN – Progresso e Desenvolvimento de Santos S.A. **Intranet**.  
Disponível em: [http://www.intranet.prodesan.com.br/oqe\\_intranet.php](http://www.intranet.prodesan.com.br/oqe_intranet.php)  
Acesso em: 16 abr. 2005.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SERPA, Oswaldo. **Dicionário Escolar Inglês – Português / Português – Inglês**. 6. ed. São Paulo: FENAME – Fundação Nacional de Material Escolar, 1969.

SORIO, Washington. **O que é Benchmarking?** Disponível em:  
< <http://www.guiarh.com.br/z59.htm> >  
Acesso em: 21 mar. 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Tradução Eric Roland René Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

## Apêndices

## **Apêndice I – Formulário de respostas**

Formulário de respostas

Data: \_\_/\_\_/\_\_

Sexo: M ( ) F ( )

Lotação: Matriz ( ) Filial ( )

Tempo na Empresa: \_\_\_\_

Tempo no cargo: \_\_\_\_

Pesos dos HAC 1 a 3; itens de 1 a 4

Habilidades:

1 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
2 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
3 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
4 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
5 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )

Atitudes

1 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
2 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
3 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
4 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )

Comportamentos

1 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
2 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
3 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
4 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
5 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
6 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
7 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )
8 _____	Peso ( )	item 1 ( )	item 2 ( )	item 3 ( )	item 4 ( )

Informe quais são as suas expectativas em relação à Gestão de Pessoas por Competência na CAIXA e a utilização desses conceitos como conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos para nortear a Gestão de Pessoas da Empresa, inclusive no que se refere a cargos e salários.

## **Apêndice II – Mensagem eletrônica encaminhada aos colaboradores**

Oi, pessoal!

Como conversamos, estou encaminhando o dicionário de Atitudes, Comportamentos e Habilidades utilizado pela consultoria da FEPAD para definir os perfis dos cargos da CAIXA e o formulário para marcação das respostas.

Solicito que você escolha 4 atitudes, 5 habilidades e até 8 comportamentos, os quais poderão estar contidos no dicionário ou não, e os pontuem de 1 a 3 e seus respectivos sistemas de medidas de 1 a 4. Para tanto, descrevo, abaixo, os conceitos utilizados neste trabalho:

- 1) " habilidade: trata das aptidões físicas e mentais de uma pessoa que estabelecem a forma, a possibilidade e a qualidade que tem a pessoa para interagir com o mundo concreto através do seu corpo e dos seus sentidos;
- 2) atitude: trata das predisposições da pessoa, frente a um tema ou situação, que orientam, motivam, impedem ou estimulam suas ações ou não ações. Apresenta-se na forma de valores e crenças explicitadas como princípios e orientações para agir. Precede e se conecta ao comportamento;
- 3) comportamento: trata da forma observável de agir de uma pessoa considerando um conjunto finito de aspectos típicos da personalidade humana ou traços de personalidade" (FEPAD, 2004).

Peço que, se possível, vocês finalizem a atividade até sexta-feira (13/05), pois precisarei organizar os resultados e a discussão para a semana seguinte.

Não se esqueçam de responder a pergunta sobre Gestão de Pessoas por Competências na CAIXA no final do formulário.

Qualquer dúvida, meus telefones são XXXX-XXXX e XXX-XXXX.

Grata,

Paula

## **Anexos**

**Anexo I – Perfil do cargo em comissão de Analistas Júnior (Técnico de Nível Superior Júnior), baseado em competências (FEPAD)**

**Anexo II – Curvas referentes aos requisitos de competências para o cargo em comissão de Analistas Júnior (Técnico de Nível Superior Júnior) (FEPAD)**

### **Anexo III – Dicionário de requisitos (CAIXA)**

Cargo	Tipo do Requisito	Requisito	Peso	Min.	Máx.
Tec Niv Superior Jr	Atitude	Cooperação <input checked="" type="checkbox"/>	40	20	40
		Honestidade <input checked="" type="checkbox"/>	40	20	40
		Objetivo Principal <input checked="" type="checkbox"/>	40	25	40
		Responsabilidade <input checked="" type="checkbox"/>	40	30	40
		<b>Total de Atitude</b>		<b>95</b>	<b>160</b>
	Comportamento	Intelecto <input checked="" type="checkbox"/>	80	50	80
		Autoconfiança <input checked="" type="checkbox"/>	40	18	40
		Confiança <input checked="" type="checkbox"/>	40	27	40
		Relacionamento <input checked="" type="checkbox"/>	40	27	40
		Sociabilidade <input checked="" type="checkbox"/>	40	20	40
		Transparência <input checked="" type="checkbox"/>	40	25	40
		<b>Total de Comportamento</b>		<b>167</b>	<b>280</b>
	Conhecimento	Adm de Empresas <input checked="" type="checkbox"/>	120	0	120
		Org Sistemas Métodos <input checked="" type="checkbox"/>	120	43	120
		Lingua Portuguesa <input checked="" type="checkbox"/>	80	67	80
		Microinformática <input checked="" type="checkbox"/>	80	48	80
		Inglês <input checked="" type="checkbox"/>	40	26	40
		Institucional CAIXA <input checked="" type="checkbox"/>	40	24	40
		<b>Total de Conhecimento</b>		<b>208</b>	<b>480</b>
	Habilidade	Compreensão de Texto <input checked="" type="checkbox"/>	80	35	80
Aritmética <input checked="" type="checkbox"/>		40	20	40	
Escrita <input checked="" type="checkbox"/>		40	25	40	
Raciocínio Dedutivo <input checked="" type="checkbox"/>		40	15	40	
Rapidez de Percepção <input checked="" type="checkbox"/>		40	15	40	
	<b>Total de Habilidade</b>		<b>110</b>	<b>240</b>	
<b>Total de Tec Niv Superior Jr</b>				<b>580</b>	<b>1160</b>

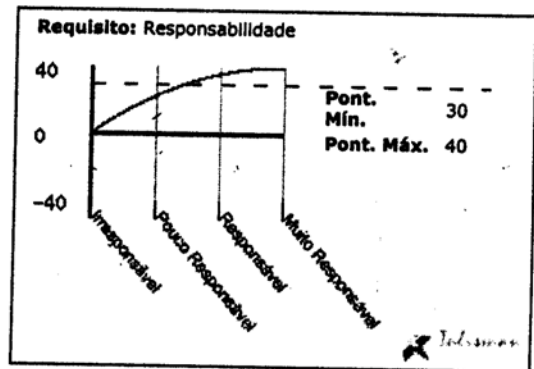
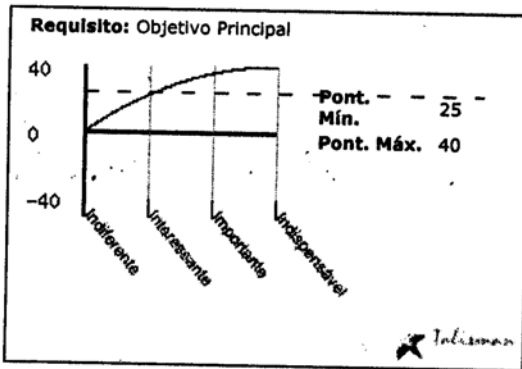
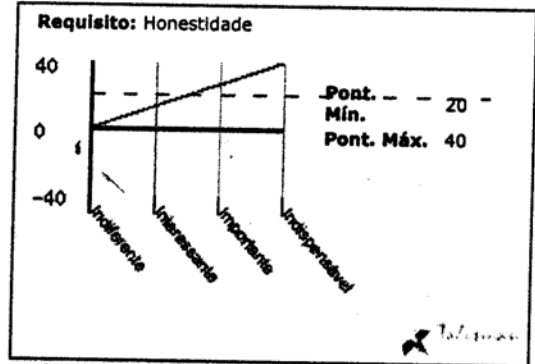
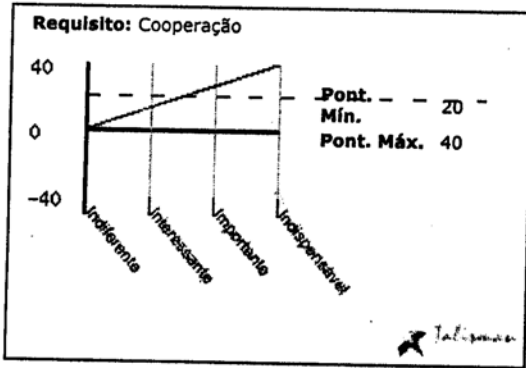
# CAIXA

## - Curvas Cadastradas -

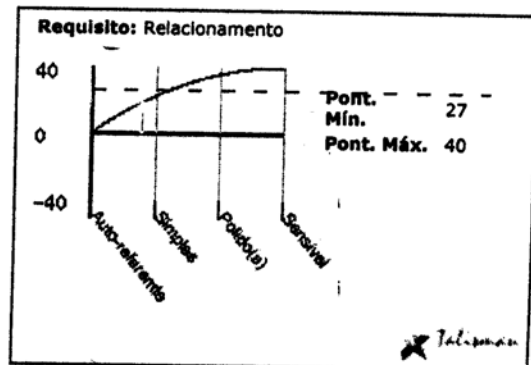
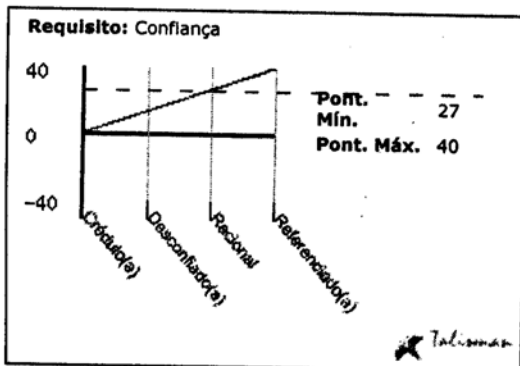
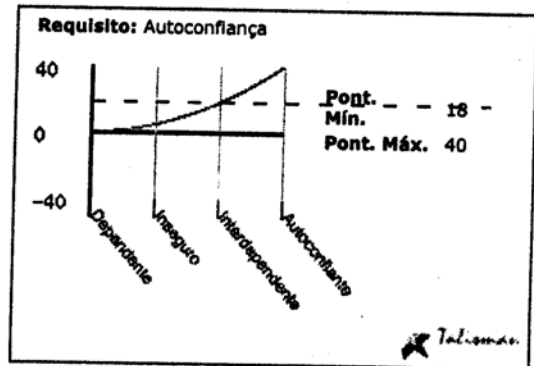
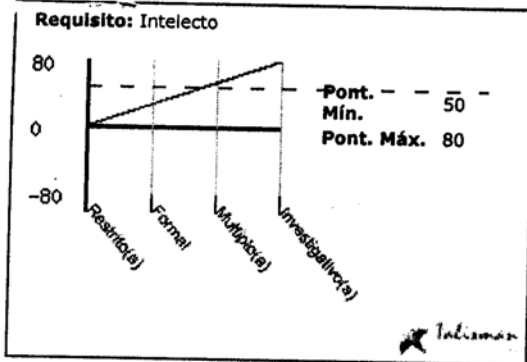
Tipo da Valorização: Real Caixa 2004

Cargo: Tec Niv Superior Jr - Tec Niv Superior Jr

Tipo do Requisito : Atitude



Tipo do Requisito : Comportamento



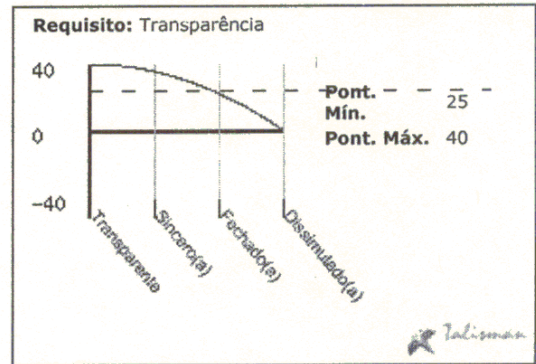
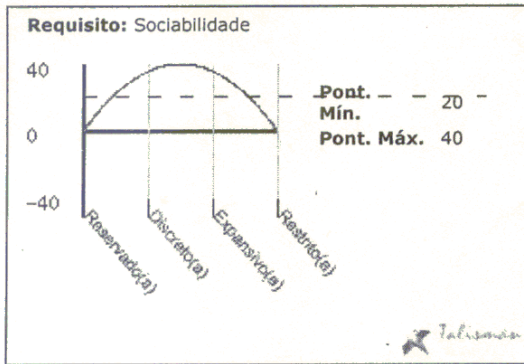


- Curvas Cadastradas -

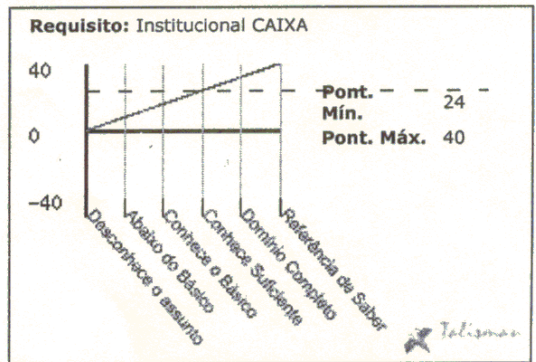
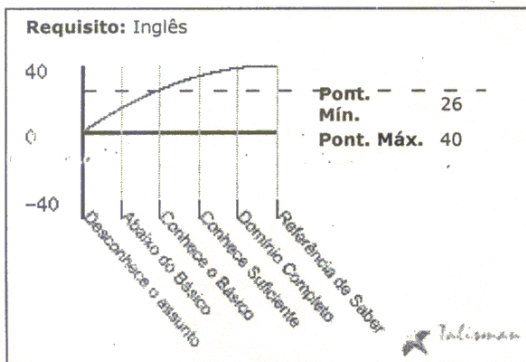
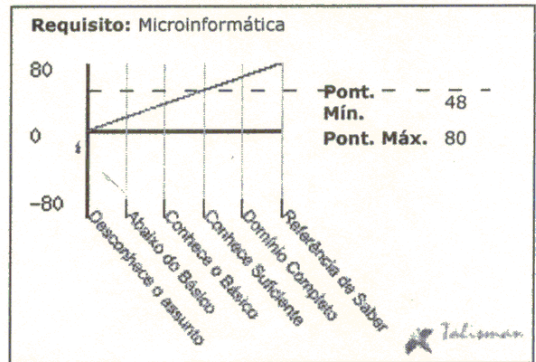
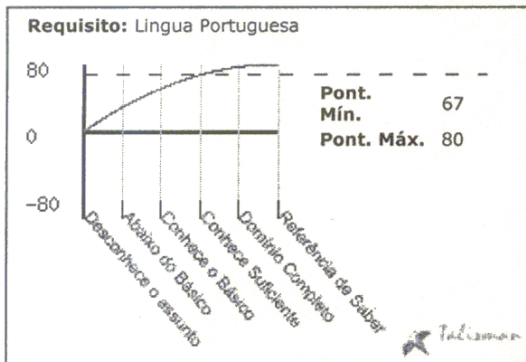
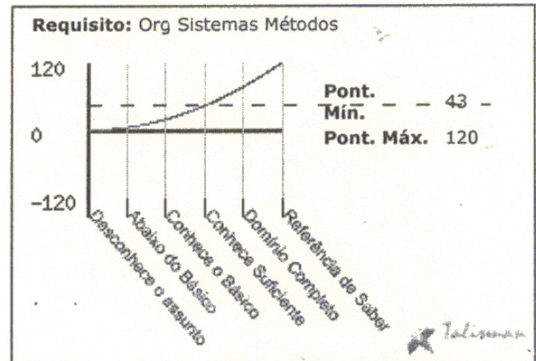
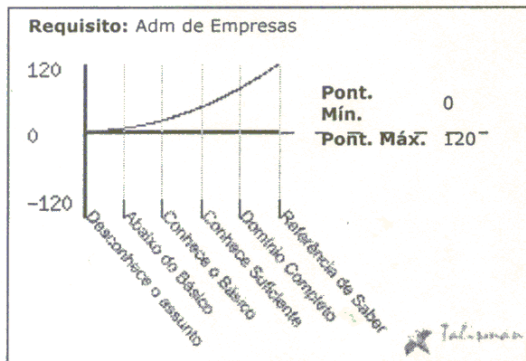
Tipo da Valorização: Real Caixa 2004

Cargo: Tec Niv Superior Jr - Tec Niv Superior Jr

Tipo do Requisito : Comportamento



Tipo do Requisito : Conhecimento





- Curvas Cadastradas -

Tipo da Valorização: Real Caixa 2004

Cargo: Tec Niv Superior Jr - Tec Niv Superior Jr

Tipo do Requisito : Habilidade

