

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
STRICTO SENSU EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Mestrado

**GESTÃO DE PESSOAS BASEADO NO MODELO AGENCY-
COMMUNITY: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO**

Autor: José Faustino dos Santos Filho
Orientador: Prof. Dr. Eduardo Amadeu Dutra Moresi

BRASÍLIA

2008

JOSÉ FAUSTINO DOS SANTOS FILHO

**GESTÃO DE PESSOAS BASEADO NO MODELO AGENCY-
COMMUNITY: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE PESQUISA E
DESENVOLVIMENTO**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação
“Strictu Sensu” em Gestão do Conhecimento e
Tecnologia da Informação da Universidade Católica de
Brasília, como requisito para obtenção do Título de
Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da
Informação**

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Amadeu Dutra Moresi

Brasília

2008

S237g Santos Filho, José Faustino dos.

Gestão de pessoas baseado no modelo agency-community : um estudo em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento / José Faustino dos Santos Filho. – 2008.

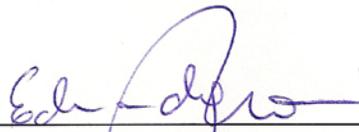
189 f. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2008.
Orientação: Eduardo Amadeu Dutra Moresi.

1. Administração de pessoal – Estudo de casos. 2. Gestão do conhecimento. 3. Administração de empresas. I. Moresi, Eduardo Amadeu Dutra, orient. II. Título.

CDU 005.94:658.3

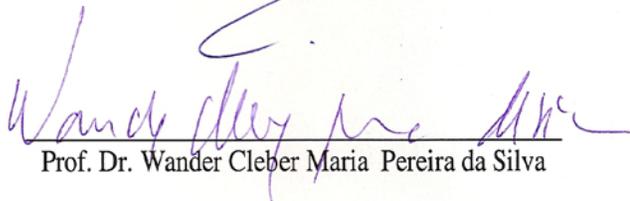
Dissertação de autoria de José Faustino dos Santos Filho, intitulada “Gestão de Pessoas Baseado no Modelo Agency-Community: Um Estudo em uma Empresa de Pesquisa e Desenvolvimento”, requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, defendida e aprovada, em 30 de setembro de 2008, pela banca examinadora constituída por:



Prof. Dr. Eduardo Amadeu Dutra Moresi
Orientador



Prof. Dr. Ivan Rocha Neto



Prof. Dr. Wander Cleber Maria Pereira da Silva

À minha esposa Gláucia e aos meus filhos
Paulo Roberto, Wagner Wendell e Renan
Renato.

Á Deus que me acompanhou por dias e
noites, iluminando a minha mente e
caminho.

AGRADECIMENTOS

À minha família, Gláucia, Paulo, Wagner e Renan pelo apoio e compreensão de minha ausência nos momentos de recolhimento para estudo.

Aos meus pais, pelo exemplo e valores que me legaram.

À Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária por ter proporcionado, através da existência do Programa de Pós-Graduação, meu crescimento pessoal e profissional.

Ao professor Eduardo Amadeu Dutra Moresi, pela orientação e grau de exigência, incentivando-me a prosseguir em direção à minha meta de conhecimentos, e também por sua amizade e apoio.

A todos os professores do mestrado, em especial aos Professores Wander Cleber Pereira da Silva, por termos iniciados juntos esta caminhada, meu respeito e amizade, e aos Professores Luiza Beth Nunes Alonso, Cláudio Chauke Nehme e Eduardo Amadeu Dutra Moresi pelos desafios lançados quando da qualificação.

Aos gestores do Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa, em especial ao atual Chefe do Departamento, Sr. César Felício Prata, pelo incentivo, apoio e atuação como conselheiro acadêmico, e ao ex-Chefe do Departamento, Sr. José Prado Fonseca Filho, que possibilitou minha participação no Programa de Pós-Graduação da Embrapa.

À Professora Rosana Hoffman Câmara pelo auxílio e orientações nas análises estatísticas, contribuindo para a finalização deste trabalho.

Aos empregados da Embrapa, pela colaboração e engajamento nas respostas ao questionário desta pesquisa, sempre prontos a ajudar e sem os quais me seria impossível à conclusão deste trabalho.

“O futuro das organizações - e nações - dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.” (Peter Senge)

"Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém." (Alvin Toffler)

RESUMO

As organizações, cada vez mais, vêm sendo pressionadas pelo mercado, pela sociedade e por governos a atingir objetivos estratégicos cada vez mais complexos e desafiadores. Essas pressões não estão relacionadas apenas a aspectos econômicos e financeiros, mas, também e principalmente, às mudanças sociais e políticas e a ciclos de desenvolvimento gerados pela transição entre um modelo de organização de trabalho que já não consegue dar respostas, necessárias e adequadas, para todas as questões que as organizações se defrontam. O objetivo do presente estudo é o desenvolvimento de uma proposta de modelo de gestão de pessoas baseado no modelo *agency-community*, em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento. O quadro referencial teórico aborda os aspectos relacionados a gestão do conhecimento, gestão de pessoas, competências e inovação. Do ponto de vista da sua natureza os trabalhos serão realizados através da utilização de pesquisa aplicada. Quanto a forma de abordagem a pesquisa será qualitativa e quanto aos meios de investigação será como estudo de caso. Os resultados encontrados permitiram diagnosticar como o modelo de gestão de pessoas, adotado pela organização, está distante dos conceitos preconizados pelo modelo *agency-community*, implicando esse diagnóstico na necessidade de adoção de um modelo de gestão de pessoas que dê o suporte conceitual e prático necessário para que a organização e as pessoas possam atingir seus interesses de forma integrada, cooperativa, considerando o alinhamento entre o individual e o coletivo.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, competências, gestão de pessoas, inovação.

ABSTRACT

The organizations are gradually being pressured by market, society and governments to reach strategical aims each time more complex and challenging. These pressures are not related only by economic and financial aspects, but, mainly, to social and politics changes, and also to cycles of development generated by the transistion between a model of work organization that can not give necessary and adequate answers for all the questions confronted by the organizations. The objective of the present study is the development a proposal of a management model of people based in the model agency-community: a study in a company of research and development. The theoretical referencial board approaches the aspects related to the knowledge, pelople, abilities and innovation management. In the point of view of its nature, the works will achieved with applied research utilization. Concerning to the shape of approach, the research will be qualitative, and regarding the investigation ways, it will be such/as a case study. The results obtained allowed to diagnose how the management model of people, adopted by the organization, is distant to the concepts advocated by the agency-community model – what implies in the necessity of a management model of people adoption that gives conceptual and practical support necessary to organization and people can attain its interests in a integrated, cooperative way, considering the alignment between the individual and collective one.

Keywords: knowledge management, competencies, people management, innovation.

LISTA DE QUADROS

| | | |
|------------------|--|------------|
| Quadro 1 | Modelos de gestão de pessoas | 28 |
| Quadro 2: | Estágios da gestão de recursos humanos | 29 |
| Quadro 3: | Características exigidas para a gestão de pessoas | 30 |
| Quadro 4: | Modelo de gestão de pessoas de Rousseau e Arthur | 33 |
| Quadro 5: | Comparativo conceitual entre o modelo agency-community e os documentos estratégicos da Embrapa | 65 |
| Quadro 6: | Possíveis focos no delineamento das práticas de recompensa | 117 |
| Quadro 7: | Perspectivas dos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação | 119 |
| Quadro 8: | Comparativo entre a abordagem do treinamento e desenvolvimento e abordagem da educação corporativa | 124 |
| Quadro 9: | Papéis de liderança gerencial e respectivas competências-chave | 125 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-------------------|--|------------|
| Figura 1: | As três dimensões da competência | 16 |
| Figura 2: | Analogia entre uma árvore e as dimensões de uma competência | 16 |
| Figura 3: | Modelos centralizado e descentralizado de gestão de pessoas | 28 |
| Figura 4: | A função RH como mediadora entre o núcleo da organização e o mercado de trabalho | 34 |
| Figura 5: | Mapa das principais abordagens conceituais sobre inovação | 38 |
| Figura 6: | Estrutura organizacional da Embrapa | 43 |
| Figura 7: | Fluxo de elaboração do V Plano Diretor da Embrapa | 44 |
| Figura 8: | V Plano Diretor da Embrapa 2008-2011-2023 – Visão de Conjunto | 48 |
| Figura 9: | Elementos do V Plano Diretor da Embrapa | 49 |
| Figura 10: | Posicionamento estratégico da Embrapa | 51 |
| Figura 11: | Prioridades estratégicas associadas aos objetivos – Visão de Conjunto | 54 |
| Figura 12: | Prioridades estratégicas associadas às Diretrizes – Visão de conjunto | 55 |
| Figura 13: | Modelo de gestão de pessoas com foco em competências, desempenho e inovação | 106 |
| Figura 14: | Os quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento | 121 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|-------------------|--|-----------|
| Gráfico 1: | Caracterização da amostra quanto ao sexo | 69 |
| Gráfico 2: | Caracterização da amostra quanto a faixa etária | 70 |
| Gráfico 3: | Caracterização da amostra quanto ao tempo de trabalho na Empresa | 71 |
| Gráfico 4: | Caracterização da amostra quanto à função que ocupa na Empresa | 73 |
| Gráfico 5: | Caracterização da amostra quanto às Unidades da Embrapa respondentes | 74 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-------------------|--|-----------|
| Tabela 1 | Quadro Resumo da Pesquisa | 3 |
| Tabela 2: | Caracterização da Amostra quanto ao Sexo | 70 |
| Tabela 3: | Caracterização da Amostra quanto a Faixa Etária | 71 |
| Tabela 4: | Caracterização da Amostra quanto ao Tempo de Trabalho na Empresa | 72 |
| Tabela 5: | Caracterização da Amostra quanto à Função que Ocupa na Empresa | 73 |
| Tabela 6: | Caracterização da Amostra quanto às Unidades da Embrapa Respondentes | 75 |
| Tabela 7: | Estímulo da cooperação entre os empregados | 76 |
| Tabela 8: | Recompensa diferencialmente o empregado tendo como base o seu desempenho, desenvolvimento e aplicação da competência individual | 77 |
| Tabela 9: | Preocupa-se com o empregado em todas as suas dimensões de forma a desempenhar suas competências com tranquilidade e equilíbrio físico e mental | 77 |
| Tabela 10: | Prioriza nas ações de recrutamento e seleção as necessidades de agregação de novas competências à organização | 78 |
| Tabela 11: | Oferece oportunidades internas de crescimento na carreira por meio da aquisição de competências | 79 |
| Tabela 12: | Estimula o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens Sustentar Competências | 80 |
| Tabela 13: | Considera que o vínculo com o empregado pode ser rompido a qualquer momento em função de oportunidades melhores no mercado | 80 |
| Tabela 14: | Oferece mecanismos de transferência de conhecimento em função de empregados que deixam a organização | 81 |
| Tabela 15: | Recompensa o empregado a partir do desempenho coletivo | 82 |
| Tabela 16: | Considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses através de suas entidades representativas | 82 |
| Tabela 17: | Fortalece o vínculo de comprometimento do empregado com a organização | 83 |
| Tabela 18: | Oferece alto grau de liberdade para o empregado permitindo que ele expresse suas competências e aceite as individualidades no desempenho do trabalho | 83 |
| Tabela 19: | Assegura recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado | 84 |
| Tabela 20: | Enfatiza treinamentos voltados para o desempenho das atividades do cargo e/ou área de atuação | 85 |
| Tabela 21: | Valoriza o empregado que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio | 85 |
| Tabela 22: | Preocupa-se em manter os seus empregados | 86 |
| Tabela 23: | Assume junto com o empregado a responsabilidade por manter a empregabilidade | 87 |
| Tabela 24: | Favorece a socialização que fortaleça a identificação do empregado com a cultura organizacional | 87 |

| | | |
|-------------------|---|------------|
| Tabela 25: | Oferece aos empregados um suporte normativo que favoreça à inovação e a cooperação | 88 |
| Tabela 26: | Estimula a criação de redes internas de trabalho | 89 |
| Tabela 27: | Cria mecanismos para integrar os seus empregados à organização | 89 |
| Tabela 28: | Estimula o trabalho em equipe para melhorar o desempenho dos empregados | 90 |
| Tabela 29: | Valoriza o intercâmbio de experiências e de aprendizagem entre os empregados | 91 |
| Tabela 30: | Recompensa de modo diferenciado empregados e equipes que sejam mais empreendedores | 91 |
| Tabela 31: | Estimula o suporte mútuo entre os trabalhadores | 92 |
| Tabela 32: | Incentiva que o empregado construa redes fora da organização | 92 |
| Tabela 33: | Reconhece que os empregados devem agir para afirmar seus interesses pessoais | 93 |
| Tabela 34: | Estabelece vínculos com o empregado que possam ser duradouros | 94 |
| Tabela 35: | Nas ações de qualificação, prioriza o desempenho das atividades relacionadas as áreas de atuação ou processos a ele confiados | 94 |
| Tabela 36: | Nos processos de contratação, valoriza a congruência entre valores pessoais e organizacionais | 95 |
| Tabela 37: | Oferece apoio através de indicadores de gestão para que os empregados fortaleçam sua capacidade de responder às transformações e necessidades de inovação no trabalho | 96 |
| Tabela 38: | Estimula a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os empregados | 96 |
| Tabela 39: | Estimula o empregado a identificar os gaps entre as competências necessárias ao desempenho do cargo/área de atuação e as possuídas pelo mesmo | 97 |
| Tabela 40: | Oferece aos empregados oportunidades de construir competências necessárias para o crescimento na carreira | 98 |
| Tabela 41: | Cria instrumentos de gestão que integrem as atividades desempenhadas pelos empregados aos objetivos estratégicos da organização | 98 |
| Tabela 42: | Percepção dos indivíduos em relação aos princípios e práticas adotados pelo modelo agency-community e as adotadas pela organização | 99 |
| Tabela 43: | Percepção dos indivíduos em relação às forças dos elementos agency e community adotados pelo modelo agency-community e as adotadas pela organização | 100 |
| Tabela 44: | Correlação de Pearson aplicada aos Princípios e Práticas Agency-community | 101 |
| Tabela 45: | Correlação entre as Forças dos Elementos Community e Agency | 101 |
| Tabela 46: | Correlação de Pearson aplicada às questões do Questionários | 102 |
| Tabela 47: | Análise de variância relacionada aos Principios Community | 103 |
| Tabela 48: | Análise de variância relacionada às Práticas Community | 103 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 Introdução | 1 |
| 1.1 Revisão de Literatura | 2 |
| 1.2 Relevância do Estudo | 5 |
| 1.3 Formulação do Problema | 6 |
| 1.4 Objetivos | 7 |
| 1.4.1 Objetivo Geral | 7 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos | 7 |
| 2 Referencial Teórico | 8 |
| 2.1 Gestão do Conhecimento | 8 |
| 2.1.1 Conceituando Conhecimento | 8 |
| 2.1.2 Conceituando Gestão do Conhecimento | 10 |
| 2.2 Gestão de Competências | 11 |
| 2.2.1 Conceituando Competências | 11 |
| 2.2.2 Modelos de Competências | 18 |
| 2.3 Gestão de Pessoas | 21 |
| 2.3.1 Conceituando Gestão de Pessoas | 21 |
| 2.3.2 Modelos de Gestão de Pessoas | 23 |
| 2.4 Inovação | 37 |
| 3 Metodologia de Pesquisa | 40 |
| 3.1 Classificação da Pesquisa | 40 |
| 3.2 Suposições | 40 |
| 3.3 Coleta de Dados | 41 |
| 3.4 Demilitação do Estudo | 41 |
| 3.5 População | 41 |
| 4 Estudo de Caso | 42 |
| 4.1 Embrapa | 42 |
| 4.2 Estrutura Organizacional | 42 |
| 4.3 V Plano Diretor da Embrapa | 44 |
| 4.4 Modelo de Gestão de Pessoas da Embrapa | 56 |

| | |
|---|------------|
| 5. Análise dos Dados | 63 |
| 5.1 Introdução | 63 |
| 5.2 Modelo de Diagnóstico Utilizado | 63 |
| 5.3 Adaptação do Método Agency-Community para o Diagnóstico do Modelo de Gestão de Pessoas da Embrapa | 64 |
| 5.4 Aplicação do Questionário | 66 |
| 5.5 Análise dos Dados | 67 |
| 6 Apresentação dos Resultados | 69 |
| 6.1 Resultados das Análises Estatísticas Descritivas | 69 |
| 6.1.1 Caracterização dos Participantes da Pesquisa | 69 |
| 6.1.2 Análise dos dados referentes às respostas dadas com base na Escala Agency-Community (EAC) | 76 |
| 6.1.3 Percepção dos indivíduos em relação às forças aos princípios e práticas adotadas pelo modelo agency-community e as adotadas pela organização | 99 |
| 6.1.4 Percepção dos indivíduos em relação às forças dos elementos agency e community adotados pelo modelo agency-community e as adotadas pela organização | 99 |
| 6.2 Resultados das Análises Estatísticas Inferenciais | 101 |
| 7 Proposta de Modelo de Gestão de Pessoas com foco em Competências, Desempenho e Inovação | 104 |
| 7.1 Gerenciar Competências | 106 |
| 7.2 Prover Competências | 107 |
| 7.3 Aplicar Competências | 109 |
| 7.4 Sustentar Competências | 110 |
| 7.5 Recompensar Competências | 114 |
| 7.6 Movimentar Competências | 118 |
| 7.7 Desenvolver Competências | 119 |
| 7.8 Gerenciar Desempenho de Competências | 126 |
| 7.9 Monitorar Competências | 127 |
| 7.10 Comprometer Competências | 128 |
| 7.11 Equilibrar Competências | 131 |
| 8 Conclusões | 134 |
| <u>Referências</u> | 137 |
| Apêndice A – Correlação de Pearson aplicada às Questões dos Questionários | 152 |
| Apêndice B – Análise da Variância relacionada aos Princípios Community | 155 |

| | |
|--|------------|
| Apêndice C – Análise da Variância relacionada aos Princípios Agency | 159 |
| Apêndice D – Análise da Variância relacionada as Práticas Community | 163 |
| Apêndice E – Análise da Variância relacionada as Práticas Agency | 167 |

1 Introdução

As características dos ambientes organizacional e externo pressionam as organizações na busca de oportunidades, para o exercício da criatividade e da inovação, na rapidez da tomada de decisões e na otimização de recursos escassos. Para Rocha (2001), o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho e a necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais vêm forçando as organizações a realinharem suas práticas de gestão e suas estratégias e também exigindo dos trabalhadores competências que vão além da simples execução de tarefas.

Dentro desta realidade, está inserida a necessidade do desenvolvimento e utilização de novos modelos de gestão que procurem trazer uma maior agilidade e flexibilidade as organizações e que favoreçam a inovação e ao desenvolvimento de equipes de trabalho, fazendo com que as empresas busquem fortalecer a sua capacidade de aprender continuamente.

Na década de 90, a consolidação da globalização econômica e a crescente busca de competitividade levaram à necessidade do alinhamento das políticas de recursos humanos com as estratégias empresariais, o que resultou na incorporação à prática organizacional do conceito de competência, como base do modelo de gestão de pessoas, apontando para novos elementos na gestão do trabalho (FLEURY , FLEURY, 2001).

Ao se incorporar o conceito de competência e de trabalho em equipes à prática organizacional, busca-se não só a posse dos saberes relacionados a conhecimento e habilidades, mas a capacidade de transferí-los e mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho.

Conforme Mesquita e Alliprandini (2003), o foco em competências pode facilitar o como e o que fazer para atingir os objetivos de forma mais direcionada, aplicando as ferramentas necessárias e facilitando a preparação para o futuro.

O grande problema é como suprir a necessidade da adoção pelas instituições de pesquisa e desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas que possa ser operacionalizado em torno do conceito de competências, desempenho e inovação, que contribua para o alcance dos objetivos estratégicos, já que não existem estudos que contemplem esta associação para os diversos tipos de empresas existentes.

Para detalhamento deste estudo foram apresentados oito capítulos.

O **Capítulo 1** introduziu a contextualização do problema de pesquisa e calçou os objetivos propostos para esta nas abordagens teóricas, ressaltando a relevância e justificativa de propósitos.

O **Capítulo 2** trouxe o referencial teórico que fundamentou as abordagens correlatas ao tema, apresentando os conceitos relacionados à Gestão do Conhecimento, Gestão de Competências, Gestão de Pessoas e Inovação.

O **Capítulo 3** relatou a metodologia utilizada, propondo as abordagens que definiram as variáveis do estudo, a população investigada, os procedimentos adotados para coleta de dados e o tipo de análise de dados utilizada para o atingimento dos objetivos geral e específicos propostos.

No **Capítulo 4** foi relatado o Estudo de Caso onde foram descritas as características da empresa estudada, incluindo sua estrutura organizacional, seu Plano Diretor e seu modelo de gestão de pessoas.

No **Capítulo 5** foi relatado o modelo de diagnóstico utilizado, as adaptações necessárias e forma de aplicação do questionário, além de como foi processada a análise dos dados.

No **Capítulo 6** foram expostos os resultados obtidos por meio da análise quantitativa, que permitiram a caracterizar a população pesquisada e apresentar estatísticas descritivas como freqüência, médias e desvios-padrão e inferenciais como correlações e ANOVAs.

O **Capítulo 7** apresenta uma proposta de um modelo de gestão de pessoas com foco em competências, desempenho e inovação, subsidiado pelos princípios e práticas do modelo agency-community.

Ao finalizar, o **Capítulo 8** apresenta as conclusões do estudo apontando contribuições, limites, agendas de pesquisa e algumas considerações finais.

1.2 Revisão de Literatura

A busca de fontes para a dissertação foi feita na base: Isis Web of Science [<http://isiknowledge.com>]. e Science Direct, indexada pelo Scirus <http://www.scirus.com/srsapp>], que contemplam artigos em periódicos nacionais e estrangeiros. Foram pesquisadas as seguintes palavras-chave, estabelecendo-se combinações de conectores lógicos “AND” entre as mesmas: “knowledge management”, “people management” e “competencies”.

A Tabela 1 resume as fontes retornadas, conforme as palavras-chave pesquisadas e bases consultadas.

Tabela 1 – **Resumo da Pesquisa em base de dados indexados**¹

| Palavras-chave da Pesquisa | Fontes Disponíveis | |
|---|---------------------------|---------------|
| | Web of Science | Scirus |
| "KNOWLEDGE MANAGEMENT" | 3.059 | 466 |
| "COMPETENCIES" | 573 | 634 |
| "PEOPLE MANAGEMENT " | 936 | 372 |
| "PEOPLE MANAGEMENT" AND "COMPETENCIES" AND "KNOWLEDGE MANAGEMENT" | 1 | 5 |

O assunto gestão do conhecimento, gestão de pessoas e competências apresentou 6 referências. Na base Isis Web of Science, foi encontrado 1 artigo, onde é apresentado por Noteboom (1999), um estudo mostrando as implicações para a concorrência, das diferentes formas de inter-relacionamento entre as empresas, as formas de governá-los, e os diferentes sistemas de inovação e de políticas governamentais, não contribuindo para os objetivos deste estudo.

A pesquisa realizada na base Scirus apresentou 5 referências. Dentre os conceitos apresentados nos artigos, Wright, Dunford e Scott (2001) argumentam que ao se aplicar os conceitos junto as práticas, não se pode formar uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que qualquer prática realizada por um indivíduo poderia ser facilmente copiada pelos concorrentes. Em vez disso, eles propõem que capital humano, altamente qualificados e altamente motivados, poderão oferecer maior potencial para constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Esses autores observaram que, ao se constituir uma fonte de vantagem competitiva, o capital humano deve ter elevados níveis de competência e de vontade (ou seja, de motivação), fazendo com que seja exposto um comportamento produtivo e sugerem que empresas desenvolvam rotinas eficazes para adquirir e desenvolver ativos humanos de forma a possuir uma reserva de talentos que não possam ser facilmente imitados.

Para Gronau et al (2007), além da gestão dos ciclos de muitos processos industriais, as empresas começaram a reconhecer a importância da gestão do conhecimento. Os autores

¹ Pesquisa atualizada em 18/06/2008.

mencionam que a singularidade e a não imitação de conhecimentos e das competências dos membros que compõe a organização será o fator competitivo decisivo no futuro. Tendo como pano de fundo as multiculturas inter-organizacionais e de estruturas empresariais, conhecimentos e competências como ferramentas de gestão estão se tornando mais populares. Assim, é de grande importância construir equipes que possam fornecer todas as competências necessárias para satisfazer as exigências de uma tarefa específica. Por isso, a empresa tem de saber sobre as atuais competências dos seus trabalhadores e tem de ser capaz de efetuar o seu gerenciamento.

Schuler (2000) afirma que o papel de parceiro estratégico é um negócio relativamente novo para a área de gestão de pessoas. Segundo o autor, como o foco da área deslocou-se para incluir metas tanto de longo e curto prazo, e para agir como um fornecedor de competências internas para a organização, passou a surgir o papel estratégico de parceiro comercial. Para o autor, as organizações ao definirem (ou redefinirem) as suas necessidades estratégicas de negócios, estes refletem necessidades de gestão global do plano de sobrevivência, crescimento, adaptabilidade, e de rentabilidade. Sendo que, características internas (tais como a cultura e a natureza dos negócios), bem como características externas (tais como o estado da economia e fatores críticos de sucesso da indústria) podem muito bem influenciar a definição das necessidades organizacionais.

Para Hayton (2005), tal como ambientes tornam-se mais complexos e dinâmicos, as empresas devem tornar-se mais empreendedoras, a fim de identificar novas oportunidades para sustentação de um desempenho superior. Segundo o autor, o empreendedorismo corporativo envolve aprendizagem organizacional, impulsionada pela colaboração, pela criatividade e pelo desempenho individual e repousa sobre a organização a capacidade de aprender tanto através da exploração de novos conhecimentos e de exploração dos conhecimentos existentes. Segundo Quinn e Schumpeter (1979,1934 apud HAYTON, 2005), subjacente a uma orientação empresarial é a tendência para prosseguir na criação e aquisição de novos conhecimento e da integração de novos conhecimentos e capacidades com os recursos existentes, sob a forma de novas combinações. Para o autor, fomentar o empreendedorismo corporativo exige uma abordagem mais esclarecida, a descentralização da gestão, incluindo a autoridade, participação na tomada de decisão, de cooperação, diminuição da burocracia e o encorajamento de assumir riscos e criatividade.

Lepak, Bartol e Erhardt (2005), apresentam um estudo onde exploram fatores que determinam se as práticas de gestão de pessoas são essenciais ou periféricas e quais influenciam esta distinção, não contribuindo para o propósito do trabalho.

Analisando a revisão de literatura apresentada, podemos inferir que conceitos preconizados em alguns artigos poderão auxiliar no direcionamento da construção dos objetivos definidos na dissertação. Entretanto, foi possível constatar que estas referências não definem um modelo de gestão de pessoas baseado em competências.

1.2 Relevância do Estudo

As organizações, cada vez mais, vêm sendo pressionadas pelo mercado, pela sociedade e por governos a atingir objetivos estratégicos cada vez mais complexos e desafiadores. Essas pressões não estão relacionadas apenas a aspectos econômicos e financeiros, mas se relacionam principalmente, às mudanças sociais e políticas e a ciclos de desenvolvimento gerado pela transição entre um modelo de organização de trabalho que cumpriu o seu papel histórico, esgotou as suas potencialidades e cedeu lugar a um outro modelo qualitativamente superior.

Inovações contínuas não cessam de gerar impactos sobre a produtividade do trabalho e o desempenho das organizações privadas e públicas. O advento da sociedade do conhecimento produziu uma revalorização das teorias de capital humano e capital social cujos impactos afetam as relações de trabalho em toda a economia. As pessoas se preparam hoje em dia não mais para uma carreira no decorrer da vida toda mas para uma sucessão de ciclos profissionais de bases tecnológicas variáveis.

Para tanto, é necessário que as organizações estejam capacitadas para formular, compreender e implementar modelos de gestão de pessoas, alinhados à missão, às diretrizes estratégicas, aos objetivos e valores organizacionais, coerente com os valores humanos na contemporaneidade, capaz de direcionar a estratégia do seu negócio.

Estes elementos forçam as instituições a buscarem, cada vez mais, uma valorização dos altos níveis de escolaridade para contratação; valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; novos critérios de avaliação de desempenho que valorizam as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa; valorização da formação contínua; utilização de novos modelos e ferramentas de gestão; e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquia e classificação, ligando a carreira ao desempenho e à formação.

Nesse caminho, a área de gestão de pessoas das organizações, têm uma participação importante em todas as etapas: na definição do destino (objetivo), na escolha do caminho a seguir (estratégias), na definição do que é necessário para alcançá-lo (recursos) e, obviamente, na manutenção do compromisso de todos os participantes em chegar ao destino determinado (alcance dos objetivos estratégicos).

A partir desse tema tão desafiador, busca-se desenvolver um modelo de gestão de pessoas, com foco em competências, desempenho e inovação, em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento, que possa garantir o desenvolvimento continuado das competências requeridas pela Empresa, fazendo com que atinja seus objetivos estratégicos, e que sirva de base para ações que mobilizem a utilização de novas formas de trabalho e que envolvam todo o caminho percorrido pelo empregado em sua trajetória organizacional, desde sua seleção, alocação na organização até o seu desligamento.

1.3 Formulação do Problema

Embora os estudos sobre os novos modelos de gestão de pessoas tenha avançado, esta evolução está atrelada à evolução das próprias organizações. Se gerenciar pessoas é gerenciar a relação entre as pessoas e as organizações, unindo os anseios daquelas aos objetivos organizacionais (Fischer, 2002), pode-se afirmar que para cada modelo de organização haverá um modelo de gestão de pessoas correspondente.

Neste aspecto, organizações que têm se foco em pesquisa e desenvolvimento também carecem de modelos de gestão de pessoas que estejam alinhados com seus objetivos organizacionais, competências e necessidades das pessoas que nelas trabalham. Estas organizações, por características de sua atividade-fim, pesquisa e desenvolvimento, necessitam fortemente de se utilizarem de instrumentos que possam favorecer a atração, retenção e desenvolvimento dos talentos considerados indispensáveis, assim como, a incorporação e aperfeiçoamento de novas competências, o fortalecimento das existentes e o desenvolvimento de novos valores.

Ao analisarem seus ambientes, a partir da visão de possíveis cenários futuros, com focos em tendências e eventos potenciais, e de determinantes e condicionantes externos, necessitam buscar manter sua sustentabilidade, procurando a realização de sua missão, visão, objetivos e diretrizes estratégicas, tornando-se imprescindível destacar, neste aspecto, os voltados para área de Gestão de Pessoas.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento, a gestão sistemática das competências e a inovação, utilizados de forma integrada, podem favorecer o desenvolvimento de uma proposta de modelo de gestão de pessoas, alinhado com as características da própria organização, que possa dar o suporte necessário à manutenção e melhoria do desempenho organizacional.

Portanto, o problema da pesquisa é: a partir de conceitos de gestão de competências e gestão do conhecimento, como desenvolver uma proposta de modelo de gestão de pessoas para uma empresa de pesquisa e desenvolvimento?

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

- Desenvolver uma proposta de modelo de gestão de pessoas baseado no modelo *agency-community*, considerando aspectos relativos ao desempenho organizacional, o alcance de resultados, o investimento no crescimento profissional, a transferência de conhecimentos e a inovação.

1.4.2 Específicos

- Identificar metodologias inovadoras que propiciem o processo de internalização, transferência, adoção de conhecimentos e outros arranjos coletivos voltados para a obtenção de resultados;
- Efetuar diagnóstico entre o modelo de gestão de pessoas existente na empresa estudada e os princípios e práticas preconizados pelo modelo *agency-community*;
- Identificar conceitos que possam favorecer o alinhamento entre competências individuais e coletivas visando ao posicionamento estratégico organizacional.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão do Conhecimento

2.1.1 Conceituando Conhecimento

A sociedade que está sendo construída está baseada fundamentalmente no conhecimento. Em função disso, novas abordagens e práticas tornam-se essenciais na gestão do capital humano organizacional para que as empresas fomentem seu potencial inovador, destacando-se: considerar o ser humano como um recurso estratégico através do desenvolvimento do seu potencial intelectual; recrutar e selecionar pessoas com perfil de profissionais empreendedores e inovadores; propiciar o treinamento necessário para o uso e desenvolvimento da criatividade e outras competências individuais e organizacionais imprescindíveis à inovação; e, adotar sistemas de remuneração, reconhecimento e retenção de talentos inovadores. Ou seja, as organizações só terão viabilidade se a sua principal prioridade for o conhecimento, a inovação, o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, o trabalho em rede e a qualificação dos seus colaboradores.

Davenport e Prusak (2003) definem o conhecimento como sendo uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Sveiby (1998), o conhecimento é tácito (interior); é orientado para a ação (processos de aprender, lembrar, esquecer e compreender); é sustentado por regras e está em constante mutação (o que permite que ele seja distribuído, criticado e, até mesmo, reinterpretado).

Nonaka e Takeuchi (1997) segmentam o conhecimento em dois: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é “altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997); inclui conclusões, *insights* e palpites subjetivos e está profundamente enraizado nas ações, experiências, emoções, valores ou ideais do indivíduo. Para os autores, o conhecimento explícito é o conhecimento que é expresso em palavras e números e é facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados e

princípios universais, que pode ser “facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados”

Partindo do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) citam quatro formas para a conversão do conhecimento, as quais são apresentadas a seguir:

- **Socialização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito - processo pelo qual as experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito é criado como modelos mentais ou habilidades técnicas. Segundo os autores, treinamento no local de trabalho, sessões informais e *brainstorms*, interações com os clientes são práticas que permitem que o conhecimento tácito seja compartilhado (desenvolvido) nas empresas.
- **Externalização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito – a externalização seria o modo de conversão mais importante porque permite a criação de conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Para os autores, esse processo ocorre por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
- **Combinação:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito – a combinação tem suas raízes no processamento de informações. Envolve o uso de mídias como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas e redes de comunicação computadorizadas. Quando usados com criatividade e em larga escala, as redes de comunicação computadorizadas e os bancos de dados facilitam esse modo de conversão do conhecimento. A educação formal e o treinamento também se encaixam nesse tipo de conversão.
- **Internalização:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Tal conversão está relacionada ao “aprender fazendo” [grifo do tradutor]. As experiências tornam-se ativos valiosos quando são internalizadas, por meio da socialização, externalização e combinação, nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos e sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado.

Starbuck (1997), ao analisar o caso de empresas intensivas em conhecimento, relata a associação entre sofisticação da atividade organizacional e uma “*expertise* esotérica” incomum que traz contribuição excepcional ao negócio. Essa *expertise* está nas pessoas, mas não sob a forma de estoque: ela é aplicada. Assim, a maior complexidade organizacional decorrente de um ambiente de conhecimento intensivo exige mais capacidade de entrega dos indivíduos e, esta entrega é extremamente dependente da capacidade de realização de sua gestão.

2.1.2 Conceituando Gestão do Conhecimento

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90. Sveiby (1998), conceitua Gestão do Conhecimento como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização”. Para Murray (1996), a Gestão do Conhecimento é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

Malhotra (1998a), também propôs a sua definição para Gestão do Conhecimento: “Uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade”. Esse autor, em sua definição, reúne os elementos básicos para o processo: a informação, o processamento da informação (via Tecnologia da Informação), a comunicação e a presença imprescindível do ser humano. Frisa, ainda, a questão da “ação”, ou seja, a agregação de valor à informação para utilização na elaboração de estratégias, tomada de decisão, aprendizagem, “desaprendizagem” e/ou adaptação.

Entretanto, algumas questões levantadas por Davenport (1996): como o conhecimento é criado por ou extraído dos funcionários?, como ele é distribuído e/ou acessado?, como ele é transferido ou depositado em novos cérebros e aplicado aos problemas e decisões em negócios?, tornam-se importantes e devem ser trabalhadas na construção de um modelo de gestão de pessoas, com foco em competências, desempenho e inovação. Em relação a estes questionamentos, Malhotra (1998a) apresenta algumas sugestões:

-**Compartilhamento de Informação**, permitindo que surjam várias visões dos dados em vários contextos pré-definidos viabilizando, assim, o fornecimento de soluções pré-definidas para problemas pré-definidos;

-**Compartilhamento do Conhecimento**, desenvolvendo o potencial organizacional para futuras ações a partir da experiência passada (base de conhecimentos), nas diversas visões dos problemas, nas soluções e ações correspondentes;

-**Compartilhamento da Sabedoria**, desenvolvendo uma capacidade coletiva e auto-adaptativa da organização de forma a antecipar surpresas e idealizar novas ações, conhecimento e artefatos

de informação baseada nos dados/informações existentes. Estímulo e valorização da imaginação, inovação e criatividade, ou seja, o lado humano.

Nonaka e Takeuchi (1997), apresentam um conjunto de condições básicas que permitem a organização empreender a criação sistemática de conhecimento:

- **Intenção:** aspiração das metas da organização. É preciso que se saiba a estratégia da organização e se deseje alcançá-la, permitindo o estabelecimento de um esforço contínuo de desenvolvimento da organização em direção a seus objetivos;
- **Autonomia:** motivação sincera dos indivíduos. Com a mobilização integral do potencial criativo e da competência dos indivíduos aumentam as chances da introdução de idéias inovadoras;
- **Flutuação e Caos Criativo:** estímulo à interação dos profissionais da organização entre si e, também, com o ambiente externo. A inovação é a ruptura de um estado vigente de coisas, sendo importante então à sua indução, um estado de alerta permanente a todos os sinais que pudermos captar para criarmos o novo;
- **Redundância:** superposição intencional de conhecimentos (e informações) de todas as naturezas para facilitar a comunicação interpessoal e interorganizacional;
- **Diversidade de requisitos:** a partir da disponibilidade de conhecimento diversificado à organização é possível garantir que em cada situação que se apresente diferentes pontos de vista sobre a questão em pauta. A igualdade no acesso às informações aos indivíduos aumenta este potencial de colaboração.

As características e peculiaridades do conhecimento anteriormente citadas induzem à elaboração de uma proposta de Modelo de Gestão de Pessoas, com foco em Competências, Desempenho e Inovação que permita à organização alcançar seus objetivos através do alinhamento entre: a missão, visão e valores; a estratégia do negócio e a estratégia do capital humano.

2.2 Gestão de Competências

2.2.1 Conceituando Competências

A noção de competência tem uma vasta gama de significações, provocada pelas diferentes vertentes teóricas que expressam interesses, visões de mundo, expectativas e aspirações diferentes.

Inicialmente, o conceito de competência surgiu com base nas *core competencies*, ou competências essenciais, conceito desenvolvido por Prahalad e Hamel (apud FLEURY, 1999), que definiram competência essencial como o conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização. De acordo com os autores, o aumento da competição entre as empresas, conhecimentos altamente perecíveis, principalmente sobre a tecnologia, e grande instabilidade são alguns dos fatores que fizeram – e fazem – com que as empresas passem de uma perspectiva de estrutura estável para a de instabilidade e generalidade, orientadas por um conjunto de competências que as diferenciem da concorrência. As posições defensivas dão lugar a um desenvolvimento de vantagem competitiva que se sustente, e a estratégia, que se pressupõe que o mercado apresenta tantas mudanças e possibilidades, torna necessária uma visão consistente para “criar” as oportunidades de realização.

No mundo empresarial, o modelo das competências profissionais começou a ser discutido a partir da década de 80, mais precisamente no contexto da crise do modelo de organização taylorista/fordista. As concepções gerenciais que emergiram no bojo desse contexto tinham como objetivos racionalizar, e adequar a força de trabalho face às demandas do sistema produtivo (capitalista) que engendra várias formas de se perpetuar.

Na década de 90, a consolidação da globalização econômica e a crescente busca de competitividade levaram à necessidade do alinhamento das políticas de recursos humanos com as estratégias empresariais, o que resultou na incorporação à prática organizacional do conceito de competência, como base do modelo de gestão de pessoas, apontando para novos elementos na gestão do trabalho (FLEURY, FLEURY, 2001).

Para McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), competência é o conjunto de qualificações ou características preconizáveis, que permitem a alguma pessoa ter desempenho superior em certo trabalho ou situação.

Parry (1996), resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos, sendo tais predicados susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento.

Prahalad e Hanel (1990 apud BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001), em um nível organizacional, conceituam competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades,

tecnologias, sistemas e gerências inerentes a uma organização”. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. Para estes autores, a identificação das competências essenciais passam por três testes:

- **Valor percebido pelo cliente:** as competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente;
- **Diferenciação entre concorrentes:** a competência essencial também deve representar uma característica que torne uma organização única entre seus concorrentes, muitas vezes não por ser a única a possuir aquela característica, mas sim por possuir essa competência num grau acima da média do mercado;
- **Capacidade de expansão:** as competências essenciais são as “portas de entrada para os mercados do futuro”, ou seja, devem dar vazão a uma gama de novos produtos imaginados ou serviços a serem gerados a partir dela.

Duysters e Hagedoom (1996) afirmam que diferenças de performance das organizações podem ser justificadas por variáveis independentes relacionadas à estrutura organizacional, à estratégia de negócios adotada e às competências essenciais de cada uma delas, ou seja, à forma como cada organização gerencia seus capitais do conhecimento (capital estrutural, intelectual, de relacionamento e ambiental).

As competências essenciais devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas das empresas. Sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas, as competências tendem a estar relacionadas com os indivíduos que fazem parte da organização. Assim, as competências individuais devem ser decorrentes das *core competencies*, que são atribuídas à organização.

Vários autores defendem que as organizações do futuro estarão construídas em torno das pessoas, o que significa o foco voltado para as competências individuais.

Lawler III (1998) enfatiza, em sua definição, a importância de relacionar competências com performance individual. Para ele, competências são características demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos, ligados diretamente com a performance.

Para Parry (1998), as competências devem ser diretamente ligadas à performance do indivíduo e, dessa maneira, não deveriam refletir meros traços de personalidade mensuráveis

através de padrões usualmente aceitos e passíveis, portanto, de serem desenvolvidas por meio de treinamento e desenvolvimento.

Svelby (1998) considera que a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes:

- **Conhecimento Explícito:** envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;
- **Habilidade:** arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática – física e mental –, e é adquirida principalmente através do treinamento e da prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação;
- **Experiência:** adquirida principalmente pela reflexão sobre os erros e os sucessos do passado;
- **Julgamentos de Valor:** percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Atuam como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- **Rede Social:** formada pelas relações dos indivíduos com os seus pares dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Fleury (1999) define competência, no sentido individualizado, como sendo um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo e as classifica em:

- **Competências Técnicas/Profissionais:** específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças);
- **Competências Sociais:** saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação, trabalho em equipe);
- **Competências do Negócio:** compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sociopolítico (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

Para Parry (1996, apud FLEURY, 2001), competência é “o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento”.

Sant’anna, Moraes e Kilimnik (2005), partindo da compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser – capazes de propiciarem respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios, adotaram

para identificação das competências individuais mais enfaticamente requeridas pelas organizações contemporâneas, uma extensa revisão das abordagens anglo-americana – destacando-se trabalhos de autores como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland e Dailey (1972) – considerando, dentro outros, os estudos de Zarifian (2001), Perrenoud (2001), Dubar (1998), Stroobants (1997) e Le Bortef (1994). Neste estudo, selecionaram, por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria, proposta por Richardson et al. (1985), um elenco de quinze competências mais reiteradamente apontadas nos trabalhos revisados, a saber: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos; capacidade empreendedora; e, criatividade.

Já Gramigna (2002), resume competências com a sigla CHA - reunião de Conhecimento, Habilidade e Atitude. Durand (1998), também sugere um conceito de competência baseado na tríade que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes. Para este autor, conhecimento corresponde as informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo que o fazem “entender o mundo”, o saber o quê e o porquê, o pensamento e a visão estratégica. A habilidade refere-se à capacidade de agir de acordo com objetivos prédefinidos, envolve questões técnicas relacionadas ao trabalho. A atitude diz respeito a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho, aos valores da organização e o comprometimento do indivíduo em atender aos padrões de resultados esperados. Para Durand (1998), as três dimensões do modelo ocorrem simultaneamente pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes num contexto organizacional e para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Durand (1998), construiu o conceito de competência (Figura 1), com foco em três dimensões - *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Abordagens como essa parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, à medida que procuram integrar aspectos técnicos, sociais e atitudes relacionadas ao trabalho (DURAND, 1999).

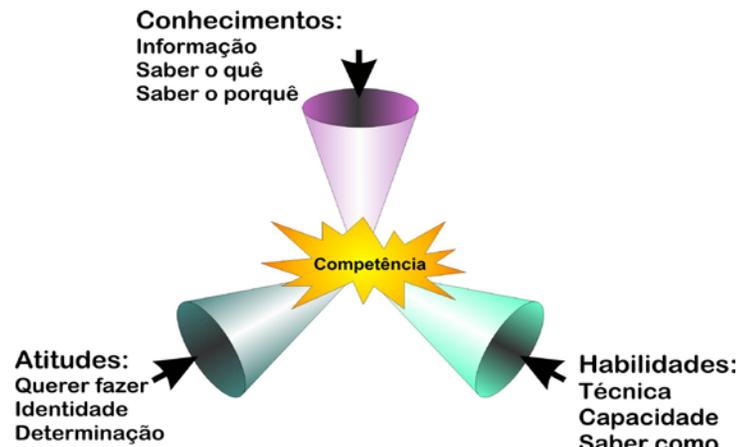


Figura 1: As três dimensões da competência.

Fonte: DURAND (1999).

Kellner (2002), sustenta a metáfora de um modelo de competências com a forma de uma árvore, cujas raízes correspondem às Atitudes, isto é, aos valores, crenças e princípios cujo manejo no contexto do ambiente de trabalho irão determinar o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os projetos da organização. A figura 2 apresenta uma ilustração desta metáfora.

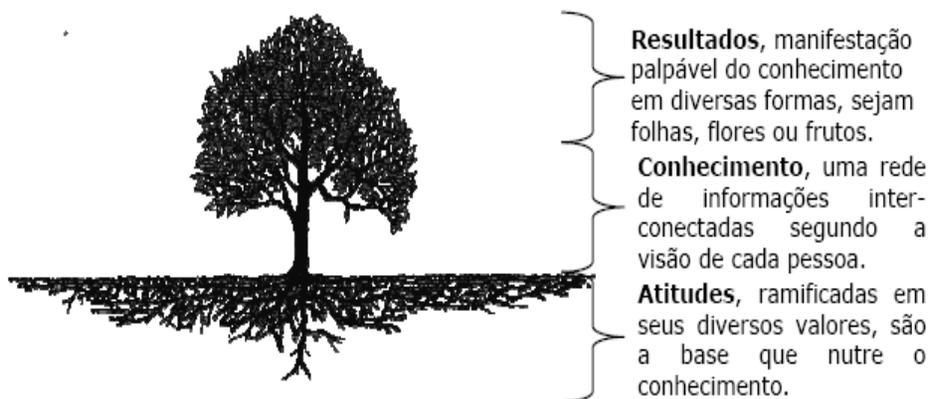


Figura 2. Analogia entre uma Árvore e as dimensões de uma Competência. As raízes são as atitudes, o interesse que sustenta a aplicação do conhecimento para gera novas folhas e frutos.

Fonte: KELLNER (2002).

Faz-se necessário salientar que no modelo de desenvolvimento de competências, desenvolver não é simplesmente preparar para a tarefa mas é principalmente oportunizar que as pessoas possam freqüentemente refletir sobre seus significados, exercitar a autocrítica para poder se posicionar diante das circunstâncias empresariais e de seu projeto de vida, promovendo dessa forma um aprendizado de ciclo duplo. (ARGYRIS, 1998).

Zarifian (2000), conceitua competência como sendo, “a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações”. O autor foca três mutações principais no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- a noção de incidente, aquilo que ocorre de maneira 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 pré-definições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Parry (1996) chama a atenção para duas concepções atribuídas a competências: como *inputs* ou *outputs*. Para o autor, nos Estados Unidos, competências são encaradas predominantemente como *inputs*: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo; na Europa, competências são vistas como *outputs*: empregados demonstram competências a partir do momento em que atingem ou superam resultados esperados em seu trabalho. Como exemplo de autores da primeira podemos citar o conceito criado por Boyatzis (1982), segundo o qual competências constituem “certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a demonstrar ações específicas apropriadas”, e o de Spencer e Spencer (1994), para quem competências são “características subjacentes de um indivíduo causalmente relacionadas a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou situação”. Quanto a autores da segunda tendência, destacamos Le Boterf (1995), que considera o distintivo da competência a ação: “não há outra competência que a competência em ação; (...) a competência não se reduz a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade”; e Zarifian

(2001) que define competências como “tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Dutra (2004), associa a idéia de competência à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização. O autor considera que o fato da pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie dele; daí a necessidade da entrega. O autor faz distinção entre entrega e resultado, considerando que: resultado refere-se a algo pontual, mensurável e com data para acontecer, podendo ser influenciado por fatores externos, como sorte ou esforço; é, pois, circunstancial. A entrega tem maior perenidade: está ligada à capacidade e contribuição. Fleury e Fleury (2001), destacam a idéia de que competência agrega valor ao negócio, mas também ao indivíduo. A definição de competência que propõem considera os dois aspectos: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”(2001, p. 21).

O conceito de competência deve ir além do conceito de qualificação, definido pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, ou saberes - estoque de conhecimento da pessoa - que podem ser certificados pelo sistema educacional. O conceito de competência refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso.

Mas, para que isso ocorra torna-se necessário que a Empresa adote o modelo de competências que mais esteja identificado com seus princípios estratégicos e sua cultura organizacional. Neste aspecto, Le Boterf (1998), aborda mais diretamente a cultura como fator relevante em dois aspectos referentes às competências. Segundo o autor, a cultura é relevante na emergência das competências individuais e na passagem para a competência coletiva.

Nas mesma linha de raciocínio, McAuley et al. (1994) apresentam a cultura como o pano de fundo da dinâmica organizacional, que determina o que é ter competência ou não em determinada empresa. Segundo os autores, dependendo da cultura, haveria melhores ou piores condições para o desenvolvimento de uma determinada competência.

2.2.2 Modelos de Competências

McLagan (1980), sugere o uso do conceito de competência como ponto focal para planejar, organizar, integrar e aperfeiçoar os sistemas de gestão de pessoas, incluindo recrutamento e seleção, avaliação, plano de desenvolvimento individual, levantamento das

necessidades de treinamento, aconselhamento, *coaching*, plano de sucessão e identificação de potenciais, e trajetória de carreira.

Para Fleury e Fernandes (2007), o uso da noção de competência individual de modo sistêmico, colocando-a na base das práticas de gestão de pessoas, permite falar em modelos de competência. McLagan (1980) define tais modelos como ferramentas de decisão que descrevem capacitações-chave para desenvolver um trabalho. Rothwell e Lindholm (1999) detalham o conceito: “um modelo de competência é normalmente uma descrição narrativa de competências ocupacionais para um grupo identificável, como uma categoria ocupacional, um departamento ou uma ocupação. Ele distingue performances exemplares (*best-in-class*) de outras performances”. Os autores chamam a atenção para como esses modelos “têm evoluído de uma teoria sobre a performance individual para uma abordagem focada no aperfeiçoamento da performance organizacional”.

Para Fleury e Fernandes (2007), na evolução dos modelos, pode-se identificar quatro gerações:

- **a visão comportamental:** identificar tipos ideais de profissionais bem sucedidos, levantar inventários de competências e níveis de proficiência no exercício de competências, e aplicar tais dicionários para *assessment* de colaboradores ou de categorias profissionais. O objetivo de levantar dicionários é viabilizar a replicação da fórmula do sucesso dos profissionais de referência para o restante da organização. Tais modelos têm enfoque comportamental, buscando uniformizar o corpo funcional da empresa;
- **a competência como *input*:** parte da definição de competência de Parry (1996): “agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém”. A partir daí, definem competências necessárias a grupamentos de cargos, algumas genéricas – características desejadas de todos os empregados – outras específicas – vinculadas ao papel que o empregado desempenha. A seguir, as competências são avaliadas nos profissionais segundo níveis de proficiência, que podem abranger “desenvolvimento”, “aplicação”, “otimização” e “excelência”;
- **a incorporação da complexidade:** incorpora o conceito de complexidade. No modelo, são escolhidas competências e, a seguir, cada competência é descrita no seu nível de complexidade (ou *work levels*). Na seqüência, o modelo prevê o *assessment* do funcionário em relação às

descrições de competências de seu *work level*. O modelo representa avanços sobre as propostas anteriores, porém não explicita a distinção entre estoque e entrega (proposição a);

- **a visão abrangente:** utiliza conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor como referenciais para organizar as práticas de RH. A noção de competências é associada a requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*). Porém, competências não são estáticas: à medida que alguém se desenvolve, assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional, torna-se mais valiosa à empresa, cresce o valor que agrega ao negócio e, por extensão, faz-se merecedora de maior remuneração. Tal movimento coincide com a própria noção de carreira: crescimento do nível de complexidade em que uma pessoa desenvolve seu trabalho ao longo do tempo. As carreiras são organizadas em eixos, que agrupam ocupações de natureza similares e representam trajetórias naturais de crescimento profissional em uma organização.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração, quando da implantação de um modelo de competências nas organizações, é a escolha conceitual do modelo que será adotado. Estes modelos são classificados por diversos autores como: modelo de gestão de competências, modelo de gestão por competência e modelo de gestão de competência por processo.

No Modelo de Gestão por Competência, os ativos intelectuais, ou seja, as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e interesses) estão enquadradas em um perfil para desempenhar uma determinada função e/ou as suas tarefas em um projeto ou na organização, deverão, por sua vez, ser modelados, conceituados, organizados e relacionados, de forma a se buscar, inicialmente, combinar a capacidade de cada funcionário com a função ou/e as suas tarefas e depois se necessário a sua formação e aprendizagem para desempenhá-las (FLEURY; OLIVEIRA, 2001). Parte-se das competências já existentes no indivíduo para enquadrá-lo na função ou atividades a serem realizadas.

No Modelo de Gestão de Competências, a organização ao definir sua estratégia competitiva, identifica as competências essenciais ao negócio e as necessárias para cada função/cargo e/ou processos. A partir dessas são definidas as qualificações do trabalhador necessárias à organização (FLEURY; OLIVEIRA, 2001). Ou seja a identificação das competências desejadas ao indivíduo iniciam-se nos objetivos estratégicos da organização.

O Modelo de Gestão de Competências por Processo é um mecanismo de coordenação do trabalho voltado a promover o desempenho dos processos através do balanceamento do

conhecimento pessoal necessário às atividades e disponível nas pessoas, sendo sua eficácia na capacidade de fornecer informações de apoio à decisão que influenciam as prioridades das ações de capacitação conforme as necessidades dos processos, onde são materializados os produtos (CARDOSO, 2004). Reforça-se a questão da identificação das competências nos objetivos estratégicos da organização, com foco nos processos organizacionais.

Para Becker et al. (2008), embora as competências e os macroprocessos possam ser estudados independentemente uns dos outros, percebe-se que estão intimamente relacionados. Segundo os autores, pode-se afirmar que uma empresa não se estrutura por competências e sim por processos. Entretanto, o processo por si só não dá nenhuma resposta ou entrega ao mercado – quem dá esta resposta é a competência; ou seja, a empresa se estrutura por processos, mas age (exercita suas capacidades) e é avaliada pela competência.

Uma vez identificado o modelo de competências torna-se primordial que haja uma congruência entre o conceito de competências e o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização.

2.3 Gestão de Pessoas

2.3.1 Conceituando Gestão de Pessoas

Até recentemente, a relação entre pessoas e organizações era considerada antagônica e conflitante. De um lado, a empresa visando lucro, máxima aplicação de recursos físicos e financeiros, produtividade etc., de outro, as pessoas visando bons salários, benefícios, lazer, segurança no trabalho e no emprego etc.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), a concepção sobre o ser humano foi se tornando complexa, passou-se a considerá-lo de um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos e medidas punitivas para um ser humano dotado de vontade própria, que busca ativamente a realização no trabalho, sendo dotado de poder de escolha e capacidade de ação política. Chegou-se à conclusão de que a expressão recursos humanos já não era mais adequada para referir-se a esse novo indivíduo, dotado de múltiplas dimensões e que não podia ser considerado como apenas um recurso a ser explorado pela organização.

Surge, em conseqüência, a expressão gestão de pessoas, que, no entender de especialistas da área, como Fleury e Fleury (2001), parece ser mais adequada, por considerar o empregado como uma pessoa integral, e não apenas como um mero fator produtivo.

Segundo Chiavenato (1999), o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas, por outro, jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Para Albuquerque (1999), o papel principal da gestão de pessoas passa a ser a busca da cooperação das pessoas que trabalham nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Constitui-se desse modo, uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos.

Dutra (2002) caracteriza a gestão de pessoas como “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. O foco, então, passa do apassivamento para o desenvolvimento das pessoas por meio do estabelecimento de três pilares principais: cultura de aprendizagem, consideração da individualidade das pessoas e gestão de pessoas com foco em competência.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados e devem contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar a mudança; manter políticas e comportamento socialmente responsável (CHIAVENATTO, 1999).

Chiavenatto (1999) reforça a questão de que Gestão de Pessoas deve estar voltada para o enriquecimento de talentos e não mais um órgão de controle e fiscalização. O autor destaca que a área de gestão de pessoas deve ser um órgão que incentive a participação das pessoas nos processos decisórios e mais estratégicos.

Para Souza e Souza (2000), é fundamental enxergar com clareza o futuro do gerenciamento humano que se deseja ter, criando as condições necessárias para dar sustentação às transformações desejadas, de forma a possibilitar a adoção de atitudes pró-ativas alinhadas a estes tempos de mudanças. Neste aspecto, muitas empresas já passaram a adotar práticas, tais como, colocar alguém de maior experiência, oferecendo orientação informal quanto à aprendizagem do trabalho (chamado de mentoring); alocar profissionais para seguir de perto um

outro que detenha grande quantidade de conhecimentos tácitos estratégicos, de forma a permitir que parte deste conhecimento seja retido pelo seguidor (chamado se *shadowing*); e, por fim, o treinamento de perto de uma equipe realizado por um profissional altamente qualificado capaz de promover o crescimento individual e do grupo (chamado de *coaching*), além do pagamento de recompensas, tais como ganhos compartilhados, bônus com focos em metas, participação nos lucros e participação acionária.

Segundo Cardoso (2004), pode-se perceber que algumas funções típicas de gestão de pessoas têm forte relação com a problemática das competências, como por exemplo, cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Outro aspecto, levantado por Cardoso (2004), é o de que cada vez mais se pressupõe uma gestão de pessoas plenamente consciente da estratégia da organização, capaz de desdobrá-la em necessidades de recursos humanos e atuando objetivamente para suportar a execução dos processos da organização em direção ao alcance de suas metas.

2.3.2 Modelos de Gestão de Pessoas

A literatura científica sobre a inovação organizacional tem definido diversas tendências, características e modelos de gestão que são considerados próprios de organizações inovadoras. Queiroz (2007), por exemplo, compartilha a idéia de que a literatura sobre as novas formas e modelos organizacionais é muito ampla e diversa e que recentes pesquisas revelam um consenso entre os autores de que formas, processos e papel das organizações mudaram de maneira significativa no final do século XX.

Segundo Souza (2007), uma síntese do que é possível encontrar de comum em tais trabalhos aponta na direção de que as empresas mais inovadoras em seus modelos de gestão são aquelas que possuem: um grau de participação ampliado dos trabalhadores no processo de tomada de decisão; políticas de recursos humanos que promovem a qualidade de vida, a participação nos lucros e resultados além de apresentarem formas de remuneração variável; uma organização do trabalho baseada na autonomia, no trabalho em equipe, no auto-controle e na delegação de responsabilidade; estrutura hierárquica mais horizontalizada, menos rígida e mais flexível; tecnologia de informação avançada que permita a comunicação on-line interligando os diversos setores da organização; investimentos acima da média em treinamento, qualificação e desenvolvimento das pessoas na organização; visão de longo prazo amplamente disseminada entre os setores da organização; atuação em mercados internacionais, competindo com empresas

globais; valores relacionados à responsabilidade social, preocupação com a comunidade e com o meio ambiente; estreita relação com clientes internos e externos; investimentos em tecnologias de ponta; uma visão mais sistêmica onde a criação, aprendizagem, desenvolvimento de produtos e serviços e demandas dos clientes formam um processo contínuo que se recicla constantemente.

Para Astivera (1989), os modelos são abstrações que nos ajudam a compreender e a agir sobre a realidade. Trata-se, portanto, de uma simplificação e de uma abstração. Simplificação porque a complexidade do fenômeno real nunca pode ser retratada pelo modelo com total fidelidade e em todas as suas dimensões. Abstrações porque resultam sempre de uma representação, de uma explicação a respeito do fenômeno real. Não obstante suas limitações, os modelos têm funções específicas para as pessoas, para a empresa e para os gerentes que tomam decisões nas organizações e que orientam as ações práticas desses agentes no curso de suas relações.

A partir de duas metáforas, Warr (1988) ilustra a função de organização de idéias e do comportamento humano característico do modelo. Para ele, modelos funcionam como peneiras e moldes. Como peneiras, permitem que determinadas idéias e ações passem e desautorizem outras; como moldes, estruturam a maneira de pensar sobre determinada realidade, tornando-a de tal maneira familiar e conhecida que os agentes envolvidos podem trabalhar sobre esta realidade.

Para Zilbovicius (1997), os modelos interconectam logicamente as práticas e permitem que os tomadores de decisão operem com uma dada lógica, oferecida pelo modelo. As condições ambientais, gerais e locais farão com que cada empresa implemente práticas diversas ou específicas, porém sempre referidas a um dado modelo.

Partindo do princípio que viabiliza a inovação em relação à atuação da Administração de Recursos Humanos, surge um modelo diferenciado de gestão baseado em competências desenvolvido por Dutra (2001), que aborda os conceitos de competência por meio da construção de uma escala que permite mensurar a complexidade de entrega das pessoas, sendo aplicada nas seguintes situações:

- **Mensurar o desenvolvimento** – esta variável visa medir o grau de desenvolvimento que um indivíduo obtém ao assumir atribuições e responsabilidades durante um determinado período;
- **Avaliação da eficiência de ações de desenvolvimento** – avalia a eficiência das ações de desenvolvimento, tendo como recurso a medição da atuação de uma pessoa antes e depois de

determinada ação, sendo também acrescentado o período necessário para que ocorra a efetividade desta ação;

- **Estímulo ao autodesenvolvimento** – refere-se à capacidade das pessoas de medir seu próprio desempenho, para que haja um aprimoramento profissional;

- **Escala salarial** – esta variável determina que uma pessoa, quando assume um maior nível de complexidade de atribuições e responsabilidades, conseqüentemente, tem alterado o seu valor em relação às suas competências, sendo possível ser construído por meio do fator remuneração, utilizando-se uma escala salarial vinculada à escala de complexidade, associandose, assim, seu desempenho à remuneração, sendo esta utilizada para estimular o desenvolvimento deste indivíduo;

- **Dimensionamento do quadro** – tendo como ponto de partida que as necessidades da organização são a obtenção de pessoas com determinadas competências para atender a essas necessidades, surge como viável o desenvolvimento de uma escala que englobe a complexidade, pois poderá estabelecer quantas pessoas serão necessárias para um determinado processo e para cada um dos seus níveis de complexidade, pois ao se definir um quadro satisfatório de indivíduos para cada processo da organização, há um estabelecimento de como poderá ocorrer uma aproximação ao longo do tempo, ocorrendo uma otimização em sua folha de pagamento;

- **Otimização dos investimentos em desenvolvimento** – por meio das divisões do quadro na escala de complexidade e na disposição de cada pessoa nessa escala, há uma visão ampliada em relação às falhas e aos excessos que poderão ocorrer em cada nível de complexidade, podendo, assim, investir mais para que se obtenha um desenvolvimento maior;

- **Avaliação de desempenho** – com esta variável verifica-se qual a quantidade de entrega e de resultados que uma pessoa dispensa para a organização ou para o negócio, que é dividida em três dimensões interligadas entre si, sendo a primeira relacionada ao desenvolvimento; a segunda diz respeito ao esforço; e a terceira engloba o comportamento, sendo esta última dimensão um relevante fator que se refere ao esforço da pessoa; apresentando-se este de forma abalada, poderá ocorrer algum distúrbio no ambiente organizacional e no desenvolvimento, tanto em uma como em mais de uma pessoa que está ao seu redor.

Chanlat (2002), propõe quadro tipos de modelo de gestão, os quais podem ser analisados sob o ponto de vista de um *continuum* que vai desde um modo de gestão taylorista, passando pelo técnico-burocrático, pelo modo baseado na excelência e qualidade até chegar ao

modo de gestão participativo. Assim, torna-se importante discorrer sinteticamente sobre cada um dos modelos propostos por Chanlat (2002):

- **Modo de gestão taylorista e neotaylorista:** caracteriza-se por haver um trabalho fragmentado, dividido em partes. Neste sentido as tarefas são de natureza repetitiva exigindo mecanismos de controles bem elaborados. As recompensas financeiras são distribuídas de acordo com a produtividade individual, gerando pressão constante por aumento da produção. Caracteriza também este modelo, a diminuição do direito de expressão e a rigidez de normas e horários de trabalho, além de uma divisão muito clara entre quem concebe e planeja o trabalho e aqueles que o executam. A visão implícita de ser humano focaliza o homem como um ser dotado de energia física e muscular, movido unicamente por motivações de ordem econômica;

- **Modo de gestão tecnoburocrático:** enfatiza-se neste modo de gestão organizacional a especialização, a divisão do trabalho e a existência de uma pirâmide hierárquica que demarca a centralização do poder no topo da pirâmide. Valoriza-se a existência de normas e procedimentos registrados formalmente e a existência de regras e limitações que orientam o comportamento do trabalhador. Este modelo, inicialmente estudado por Max Weber a partir de uma análise sociológica de organizações estatais, acabou estendendo-se para outras organizações, principalmente quando estas se tornam maiores e mais complexas do ponto de vista de sua estrutura e funcionamento. A visão predominante neste modelo é a de um homem racional, comportando-se de acordo com regras impostas por uma estrutura burocrática;

- **Modelo de gestão baseado na excelência e qualidade:** desenvolve-se em ambientes marcados pela acentuada concorrência entre organizações, necessidade de ser forte e de adaptar-se permanentemente, busca constante de êxito e do desafio. Caracteriza-se por concessão de maior autonomia aos empregados, exigência de maior envolvimento do empregado com as suas responsabilidades, relações hierárquicas mais igualitárias, flexibilidade e polivalência da mão-de-obra. As recompensas são de natureza material e também simbólica. Segundo Chanlat (2002) este modelo de gestão exige comprometimento total e adesão passional do trabalhador. A visão implícita de ser humano envolve a consideração de que o indivíduo é por natureza um ser que busca desafios e superação constantes;

- **Modelo de gestão participativo:** reagrupa quase todas as experiências de gestão que fazem com que o trabalhador participe em diversos níveis organizacionais. Neste modelo, parte-se do princípio de que o ser humano é responsável e a ele deve-se conceder toda a autonomia

necessária para a realização da tarefa e para uma integração na gestão mais global da empresa. Assim, há uma participação do trabalho tanto em relação à organização do trabalho, às relações de poder quanto no que se refere à divisão dos lucros e resultados.

Orlickas (2001), aborda a existência de três modelos de gestão de pessoas: o chamado **tradicional**, o da **administração de recursos humanos** e o de **Consultoria Interna de RH**, conforme Quadro 1.

| Modelo | Administração de Pessoal | Administração de Recursos Humanos | Consultoria Interna de Recursos Humanos |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Concepção sobre as Pessoas | Homus economicus Homus Social | Valorização das Experiências | Valorização das Competências e Recursos Estratégicos |
| Ação de RH | Controle jurídico, administrativo e legal | Atuação mediante especialidades | Orientação para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa |
| Políticas de RH | Inexistentes | Implícitas, algumas vezes formalizadas | Explícitas, normalmente formalizadas em e relação com os objetivos estratégicos da empresa |
| Sistemas | Relacionados com exigências legais e ao pagamento de salário | Baseados na utilização de várias técnicas de administração de RH | Sofisticados, articulados com a realização dos objetivos estratégicos da empresa |
| Status | Subordinado a uma gerência média | Subordinado a uma média ou alta gerência | Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente |

Quadro 1: Modelos de Gestão de Pessoas

Fonte: Orlickas, E. (1998)

Especificamente sobre o modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, Orlickas (2001) afirma que o mesmo possibilita a atuação em todos os níveis organizacionais, na busca da ligação entre as atividades de cada uma das áreas e os objetivos estratégicos, necessitando do consultor competências multifuncionais e visão sistêmica desenvolvida amplamente, o que permite uma maior efetividade de atuação na área de Gestão de Pessoas.

Chiavenatto (1999) coloca a existência de dois modelos, o **centralizado** e o **descentralizado**. O primeiro é caracterizado pelo incentivo à especialização dos profissionais de RH, pela delimitação perfeita da área de RH e pela elevada integração interdepartamental. O

segundo descentraliza as ações e decisões para os gerentes de linha, adequa as práticas de RH às diferenças individuais das pessoas e torna o órgão de RH consultor interno dos gerentes de linha, com foco no cliente interno, conforme mostrado na Figura 3.

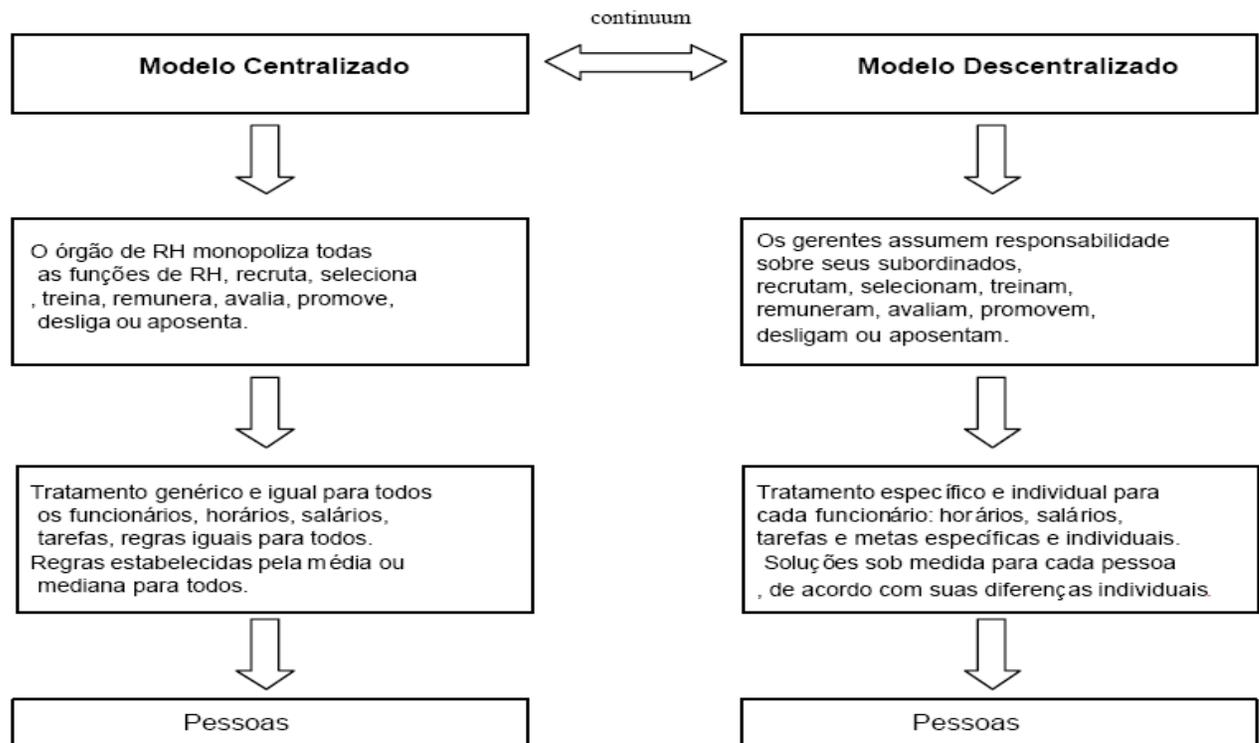


Figura 3: Modelos Centralizado e Descentralizado da Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenatto, I. (1999)

Segundo Chiavenatto (1999), ambos os modelos acima possuem suas desvantagens. Enquanto a centralização concentra excessivamente as decisões no Staff de RH, distancia o foco de ação do RH, torna a área mais operacional e autoritária, o modelo descentralizado causa a dispersão dos especialistas, incorre na terceirização de atividades burocráticas e a área de RH perde suas fronteiras e limites.

À medida que as organizações crescem e se desenvolvem suas necessidades de gestão de recursos humanos modificam-se. Para Meshoulam e Baird (1987), uma adequação externa da gestão de recursos humanos deve ser mantida, ao mesmo tempo em que, os componentes internos dos programas de gestão de recursos humanos, os subsistemas e as práticas também consigam ser eficientemente organizados para que forneçam apoio uns aos outros. Os autores apresentam, conforme Quadro 2, os estágios da gestão de recursos humanos.

| ESTÁGIO | GERENCIAMENTO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS |
|------------------------|---|
| INICIAÇÃO | Isolada, informal e freqüentemente nenhuma. |
| CRESCIMENTO FUNCIONAL | Realizada pelo gerente de recursos humanos. Programas direcionados ao gerenciamento do conflito entre sub-funções de recursos humanos. |
| CRESCIMENTO CONTROLADO | Realizada pelo executivo de recursos humanos. Orientação pelos negócios, pelos controles, pelas medidas de desempenho e metas. |
| INTEGRAÇÃO FUNCIONAL | Orientação funcional e pelas metas das unidades de negócios. Planejamento de longo prazo. Relações de colaboração entre linha e área de recursos humanos. |
| INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA | Orientação pela empresa, consistente e integrada com a direção estratégica dos negócios. |

Quadro 2 - Estágios da gestão de recursos humanos

Fonte: Meshoulam e Baird (1987)

O modelo de gestão de pessoas é a maneira como uma organização se organiza para gerenciar o orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho. Fischer (2001), define modelo de gestão de pessoas como um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho. A configuração que este modelo pode assumir vai depender de fatores tanto internos quanto externos.

Para Fischer (2001), os fatores internos são definidos pela cultura organizacional, que, ao mesmo tempo, estabelece limites, e é o pano de fundo para a atuação do modelo de gestão. Os fatores externos são considerados a partir da análise do papel e das políticas de RH, que têm, a função explícita de ceder o espaço no qual as relações de trabalho vão adquirir sua expressão real e concreta.

O uso do conceito de modelo de gestão de pessoas implica reconhecer que é impossível para uma empresa criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2001), Mas ela pode propor um modelo que inclua princípios, políticas, práticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como este comportamento deve ocorrer.

Dentre os modelos citados por Fischer (apud LIMONGI-FRANÇA et al., 2002), tem-se:

- **Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano**, tendo como fundamento básico à premissa de que cabe a empresa promover a motivação das pessoas, e às pessoas, manter-se permanentemente envolvidas com os projetos da organização, num contrato de submissão de longo prazo;

- **Modelo estratégico de gestão de pessoas**, este modelo trouxe um novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. Há uma mudança significativa em que a área do comportamento humano sai de sua generalidade para um foco no negócio e estratégias organizacionais;
- **Modelo de gestão de pessoas articulado por competências**, onde a estratégia competitiva e a reestruturação predominam na busca de estabelecer um relacionamento direto entre o desempenho das pessoas e os resultados organizacionais.

Ao delinear os três modelos acima, o autor demonstra a evolução que a gestão de pessoas passou desde a fase tecnicista até o momento atual e o constante foco na busca de uma ligação direta entre o que o ser humano faz em uma organização e onde está a aplicabilidade dos resultados quando comparados com os objetivos e metas estratégicas, táticas e operacionais. O Quadro 3 a seguir sintetiza as características exigidas nos dias atuais para a gestão de pessoas.

| CATEGORIA | CARACTERÍSTICA |
|------------------------------|---|
| Foco ou Papel Principal | Interação com a estratégia do negócio, interferindo em sua definição e integrando processos de RH ao objetivos do negócio; foco em resultados com valor agregado para clientes internos e externos; e, agir na facilitação da comunicação e da aprendizagem organizacional. |
| Estrutura e Forma de Atuação | Estrutura flexível, enxuta, em rede, altamente capacitada, atendendo processos e clientes. Relação intensa com fornecedores externos. |
| Papel dos Profissionais | Consultores internos, polivalentes e multidisciplinares; disseminadores da estratégia e estimuladores do processo de mudança; conhecedores profundos do negócio; orientadores dos profissionais e gestores. |
| Processos de R.H. | Integrados à estratégia; integrados entre si; orientação para o desenvolvimento como elemento integrador. De modo a fazer frente ao ambiente de constante mudança. |
| Remodelação dos Processos | Acompanhar tendências de mudanças nas relações sindicais; na definição e uso dos cargos ou em sua substituição por conceitos como o de espaço ocupacional (menos prescritivos) e nos processos de captação, remuneração e desenvolvimento de R.H. |

Quadro 3: Características exigidas para a gestão de pessoas

Fonte: Fischer (1998)

Rousseau e Arthur (1999), conceberam um modelo que articula duas concepções, tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações. A primeira concepção refere-se à noção de *agency*, que defende a habilidade dos atores de tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses, sendo o empreendedor autônomo o seu protótipo. A segunda concepção relaciona-se à noção de *community*, que enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de envolver expressões como suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. O aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva são, também, características marcantes dessa concepção, que tem como arquétipo a idéia do homem comprometido.

Para Rousseau e Arthur (1999), as noções de *agency* e *community*, concebidas juntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como seres humanos, e às organizações, facilitando a criação da vantagem competitiva.

É dessa maneira que as postulações de Rosseau e Arthur estão voltadas para a necessidade de um modelo híbrido, *agency-community*, que leve em consideração as características tanto de autonomia e auto-regulação quanto de cooperação e suporte mútuos. Assim, o modelo híbrido possibilita às empresas e aos trabalhadores responderem de maneira flexível às mudanças do mercado, enquanto se busca estabilidade ao recrutar, desenvolver e reter pessoas cujos os talentos são essenciais para a organização.

Segundo Rousseau e Arthur (1999), o modelo híbrido de gestão *Agency-community* traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas e programas adotados pela organização. Ainda, segundo os autores, o modelo atende às necessidades de organizações e carreiras cada vez mais sem fronteiras, o que significa emprego e carreira fluindo com o tempo entre múltiplas oportunidades de emprego e empresas empregadoras.

No âmbito das políticas de recursos humanos, Rosseau e Arthur (1999) descrevem esse modelo híbrido em seis dimensões distintas:

- **processo de admissão de funcionários** – Focaliza não somente o recrutamento de indivíduos, mas também a construção de relações entre eles;

- **processo de aprendizagem** – Enfatiza o treinamento clássico, o desenvolvimento dos funcionários e a socialização, além da criação de relações dentro e fora da empresa;
- **avaliação de desempenho** – focaliza produtos individuais, do grupo e da empresa como um todo;
- **empregabilidade** – Prevê mobilidade interna e externa e carreira sem limites para os funcionários.
- **benefícios** – Caracteriza-se pela flexibilidade em responder às necessidades de mudanças, como escolha de parceiros profissionais, de hora de trabalho;
- **término da relação formal entre trabalhador e empresa.** O foco sinaliza para a continuidade da parceria.

Para Rosseau e Arthur (1999), esse modelo híbrido de gestão de recursos humanos, os elementos que evocam a noção de *community*, podem ser pensados como os responsáveis pelo desenvolvimento de uma mente coletiva. Os programas de capacitação geral e as políticas de não terceirização favorecem a permanência e a afiliação do funcionário para com a organização, possibilitando a construção de relações e aprendizagem em grupo. O foco no desenvolvimento de equipes de trabalho e a autonomia gerencial também respondem pela criação de relações dentro da empresa. O Quadro 4 sintetiza as funções de RH no âmbito do modelo de Rosseau e Arthur (1999).

Segundo Rosseau e Arthur (1999), seis características irão definir a natureza das práticas contemporâneas e futuras de RH, todas interdependentes, mas que podem ser utilmente apresentadas dois subconjuntos de três. Cada um desses conjuntos é associado principalmente ao modelo *agency* ou *community*, conforme descrito a seguir.

O modelo *agency* abrange três componentes principais:

- **voluntarismo** – oferece escolhas e oportunidades para participar no planejamento de novos arranjos no trabalho;
- **disciplina de mercado** – mantém os termos de emprego que têm valor para o mercado externo de trabalho, bem como para o interno da organização;
- **alavancagem das competências de carreira** – usa habilidades emergentes e redes de trabalho pessoais e de conhecimentos em novos mercados de trabalho.

| PROCESSOS | AGENCY | COMMUNITY | HIBRIDO |
|----------------------------|--------------------------------------|--|--|
| Admissão | -Recrutamento -Orientação | - Recrutamento - Construção de Relacionamentos | - Recrutamento - Construção de Relacionamentos |
| Aprendizagem | - Treinamento | - Desenvolvimento - Socialização - Criação de relacionamentos com colegas (dentro da organização) | - Colaboração com os trabalhadores no planejamento do próprio desenvolvimento - Treinamento / Desenvolvimento. - Socialização - Criação de rede de trabalho dentro e fora da organização - Desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades de mercado |
| Avaliação de Desempenho | - Contribuição individual | - sucesso do grupo / organização | - Resultados dos indivíduos, do grupo e da organização |
| Empregabilidade | - Responsabilidade do trabalhador | - caminhos da carreira interna gerenciados pela organização | - colaboração entre RH e colaborador - mobilidade interna externa |
| Benefícios | - Responsabilidade do trabalhador | - Fornecimento de recursos para o bem estar pessoal e familiar | - Flexibilidade nas respostas às necessidades variáveis, incluindo escolha dos padrões de trabalho, dos horários, assim como benefícios móveis |
| Término | - Questões legais | - Foco na justiça dos procedimentos - Fornecimento de apoio e recolocação | - Foco na continuação do relacionamento (por exemplo ex- funcionários são considerados ex- discípulos) |

Quadro 4 - Modelo de gestão de pessoas de Rousseau e Arthur (1999)

Fonte: Rosseau e Arthur (1999).

O modelo *community* inclui três componentes:

- **resiliência** – mantém a capacidade de cada pessoa responder ao trabalho, à carreira e às mudanças de vida;
- **colaboração** – cria relacionamentos entre indivíduos tanto dentro da organização como em outras organizações;
- **civismo** – mantém as redes de segurança e os apoios para tornar as pessoas menos vulneráveis às mudanças dinâmicas do mercado.

As seis características acima descritas são mostradas na figura 4, que exhibe a maneira pela qual a função de RH liga as práticas de emprego da organização ao mercado de trabalho que a rodeia, por meio dos temas principais de *Agency* e de *Community*. Todavia, a distinção entre os dois temas disfarça uma exigência para que *Agency* e *Community* reforcem uma a outra. Assim, vemos uma superposição entre aspectos limítrofes. Em particular, o voluntarismo (*Agency*) é

colocado perto do civismo (*Community*), no pressuposto de que a quantidade de voluntarismo tanto permeia quanto é reforçada pelo senso de civismo compartilhado pelas pessoas.

De forma similar, resiliência (*Community*) é colocada perto da alavancagem de competências de carreira (*Agency*), no pressuposto de que a força de cada mão de resiliência se origina das competências de carreira de suas cartas individuais. A figura 4, também se refere acentuadamente não somente a organização, mas ao núcleo da organização, e mostra duas conexões principais entre o núcleo da organização e sua força de trabalho.

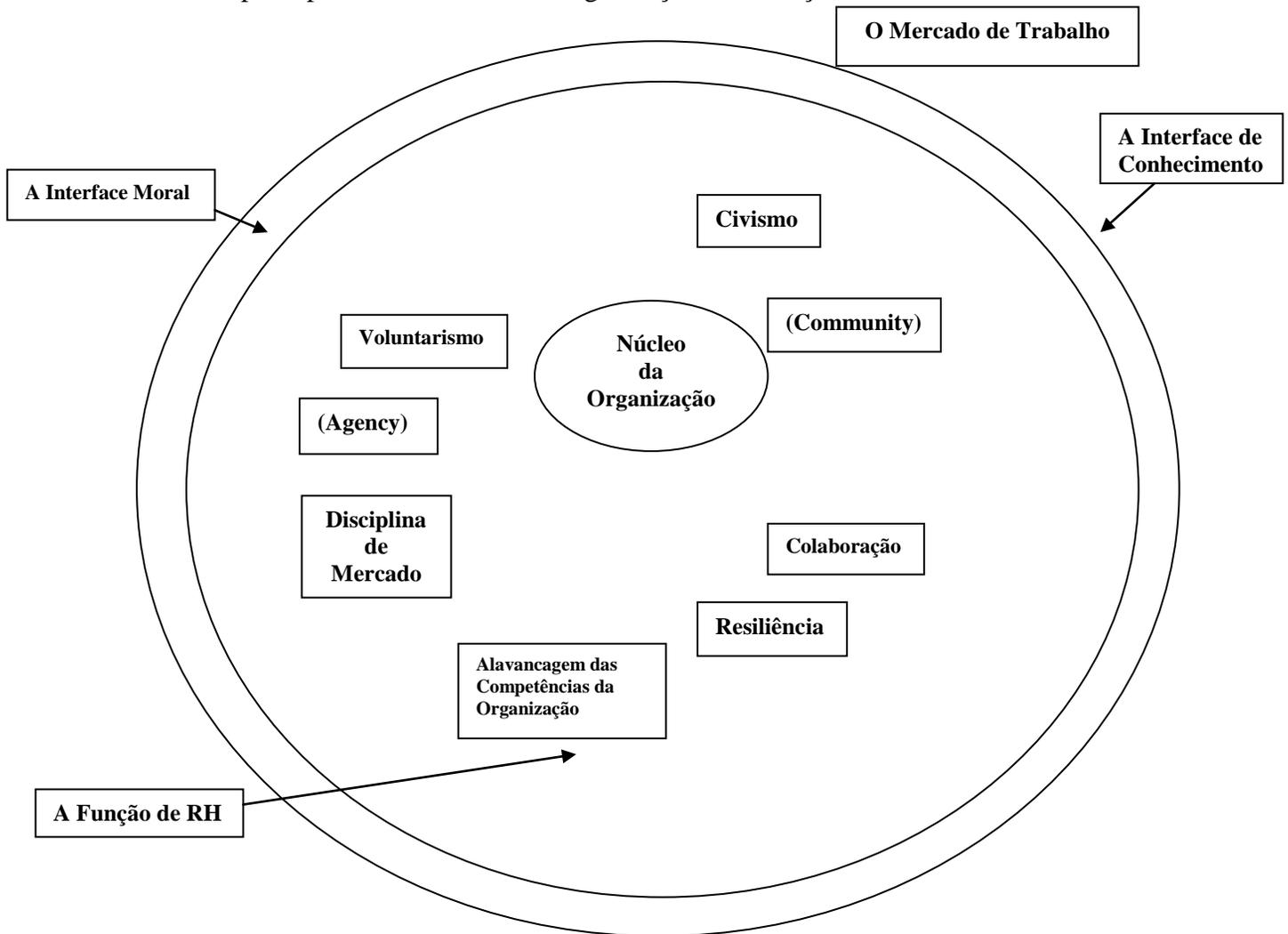


Figura 4: A função de RH como mediadora entre o núcleo da organização e o mercado de trabalho

Fonte: Adaptada de Rousseau e Arthur (1999)

Até agora, foi apresentado o engajamento de RH com o mercado externo de trabalho. Todavia, a função RH deve também se engajar com os atributos específicos da organização a que serve.

- **Núcleo da organização** – é uma expressão usada para alinhar idéias com visões recentes sobre como as organizações participam na nova economia. Conseqüentemente, o núcleo envolve pessoas que são essenciais para a organização e que têm conhecimento distinto daquele dos seus colegas. Handy (1989), identifica o núcleo de competência de uma organização em relação a habilidades e conhecimentos como sendo a base para a sua competitividade atual e a plataforma para a sua futura aprendizagem. A partir desse ponto de vista, sustentar e alimentar o núcleo emerge como o principal papel da função de RH.

- **Interface do conhecimento** – atende as demandas do núcleo da organização que pedem o auxílio da função de RH para interagir com o mercado de trabalho, a fim de promover a vantagem de conhecimento especial da organização.

- **Interface moral** – liga as demandas do núcleo da organização à empregabilidade presente ou futura dos funcionários. Na nova era, o conhecimento e a interface moral estão estritamente relacionados, são as preocupações primárias da função de RH. Cada interface liga tanto o núcleo da organização quanto seus funcionários específicos ao mercado externo de trabalho, por meio do qual novos conhecimentos são gerados e a empregabilidade é sustentada.

A seguir, é apresentada uma síntese dos principais indicadores extraídos do modelo Agency e Community, definidores das práticas atuais e futuras de recursos humanos:

- **Cooperação:** estimula à independência e suporte mútuo aos valores centrais; orientar sua carreira para a empregabilidade é uma responsabilidade do trabalhador; justiça nos procedimentos de desligamento e oferta de suporte para nova colocação; trabalhador desejável: aquele que se identifica e se compromete com objetivos, valores e missão da organização; o contrato indivíduo-organização, para ambas as partes, deve ser visto como algo flexível e provisório; oferece-se oportunidades de crescimento e carreira no interior da organização; o indivíduo deve desenvolver o seu repertório de competências e suas redes pessoais para novas oportunidades no mercado de trabalho; estímulo ao trabalho em equipe e ao intercâmbio de conhecimentos e habilidades; as recompensas (remuneração e benefícios) devem ser determinadas pelo desempenho individual;

- **Resiliência:** a organização aprimora a capacidade da pessoa para responder às demandas do trabalho, carreira e mudanças de seu ciclo de vida; indivíduos e organizações devem agir em defesa de seus próprios interesses (auto-afirmação e autoproteção); imagem do trabalhador ideal: um empreendedor que toma decisões e gerencia o seu emprego como um negócio próprio;
- **Civismo:** a organização age de forma a tornar as pessoas menos vulneráveis à dinâmica do mercado; o desempenho do trabalhador é avaliado a partir do sucesso do grupo e da organização; a gestão de pessoas deve se preocupar fortemente com o recrutamento, em face da transitoriedade das relações entre indivíduos e organização; a organização provê recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador; a organização deve assegurar que indivíduos desenvolvam opções futuras de carreira, dentro ou fora dela; a gestão de pessoas se preocupa com a socialização e com a retenção dos trabalhadores; no fim do vínculo trabalhador-organização, deve-se atender exclusivamente às questões legais;
- **Voluntarismo:** os indivíduos devem exercer elevado grau de liberdade pessoal na forma como desempenham seu trabalho.

Para Souza (2007), o modelo híbrido de gestão *agency-community* traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas e programas adotados pela organização.

Para Bastos e Granjeiro (2008), a noção de ação *agency* defende a habilidade dos empregados tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses. Envolve expressões de autoproteção, auto-afirmação e controle direto sobre o ambiente. As oportunidades são vistas como fontes de flexibilidade e vantagem competitiva para o empregado habilitado e capitalizado segundo as demandas do mercado. Sendo que, a noção *community* envolve expressões de suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente e enfatiza uma maior participação dos empregados em relações de interdependência, suporte mútuo, aprendizado conjunto, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. As oportunidades são vistas como caminhos para o engajamento coletivo, a fim de promover valiosa qualidade ou inovação.

Segundo Friedman et al (2000), a adoção do conceito de competência em um modelo de gestão de pessoas objetiva a construção de uma organização de alta performance voltada para o equilíbrio entre resultados e inovação; eficácia e eficiência nas operações; trabalho em equipe;

flexibilidade e agilidade; voltado para o cliente; ampla comunicação; visão sistêmica e desenvolvimento de pessoas.

Diante do contexto apresentado anteriormente, verifica-se que modelos tradicionais de administração de recursos humanos, já não refletem adequadamente as necessidades que a organização tem que desdobrar, tais como: suas estratégias, a criação de estruturas flexíveis, a atração por meio de processos com profissionais multidisciplinares e a necessidade de ser mais ágil em seus processos de mudança. Também, na sua maioria, reforçam a manutenção de estruturas menos flexíveis e não permitem que os profissionais tenham uma visão mais ampla dos seus processos de trabalho, que estejam inseridos nas estratégias, nem que possam se utilizar da inovação como prática organizacional.

2.4 Inovação

Teixeira (2004) reconhece a importância, tanto das inovações básicas ou radicais, como das incrementais. Segundo o autor, a concepção das inovações incrementais implica na necessidade de entender também como as organizações desenvolvem estratégias, estruturas, processos de trabalho, estilos de liderança, comportamentos e culturas que lhes permitam obter desempenhos diferenciados em relação à concorrência.

Van de Ven (1986) argumenta que a inovação envolve tanto a dimensão técnica (novas tecnologias, produtos e serviços) como a dimensão administrativa (novos procedimentos, políticas e formas organizacionais). O autor, trata estas duas dimensões, no entanto, como sendo interdependentes, ou seja, a maioria das inovações envolve tanto componentes técnicos quanto administrativos, simultaneamente e, destaca ainda, que é necessário incorporar a questão do desenvolvimento e da implementação da nova idéia e considerar que isto ocorre por meio de transações entre pessoas num dado contexto social.

Para Sousa (2007), conforme Figura 5, as abordagens conceituais sobre inovação estão classificadas em: com ênfase na difusão de inovações tecnológicas, com ênfase na dimensão técnica, com ênfase no processo de criação, desenvolvimento ou reinvenção e com ênfase na dimensão administrativa.

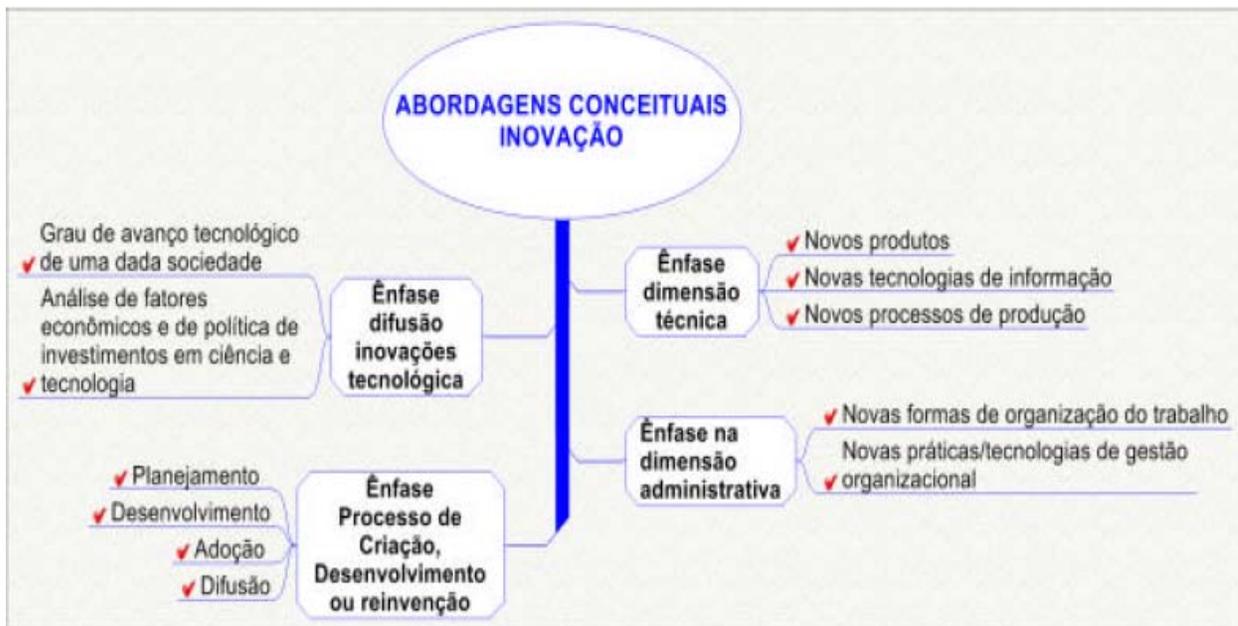


Figura 5 – Mapa das principais abordagens conceituais sobre inovação
 Fonte: Sousa (2007)

Para Sousa (2007):

“a primeira abordagem é aquela que agrupa os conceitos que tratam a inovação sob o ponto de vista da difusão das inovações tecnológicas. Neste sentido, inovação é considerada um importante fenômeno que influencia o desenvolvimento econômico e tecnológico das sociedades. A análise da política econômica e dos investimentos em ciência e tecnologia são os focos de interesse principais quando se utiliza desta abordagem de inovação. Tais preocupações guardam uma estreita relação com as origens do conceito de inovação, utilizados nos estudos dos economistas clássicos. A segunda abordagem que estrutura a classificação dos conceitos é a ênfase no processo de criação, desenvolvimento ou reinvenção. Nesta abordagem, a inovação é tratada enquanto um processo que envolve várias fases, desde o planejamento, o desenvolvimento, a adoção e a difusão de uma determinada inovação. A terceira abordagem envolve as definições que enfatizam a dimensão técnica da inovação. Referem-se, portanto, à questão do desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias de informação e novos processos de produção. A última abordagem destaca a dimensão administrativa da inovação. Ao se enfatizar tal dimensão, concebe-se a inovação a partir da adoção de novas formas de organização do trabalho, novas práticas e novas tecnologias de gestão organizacional. O conceito de inovação, adotado na presente Tese, pode ser classificado nesta abordagem, pois o critério utilizado é a adoção de um conjunto de práticas inovadoras de gestão.”

Para o propósito deste trabalho, será tratada apenas a abordagem conceitual que trata da inovação com ênfase na dimensão administrativa. Neste caso, segundo Sousa, J.J. de (2007), a inovação poderá ocorrer no modelo de gestão adotado pela empresa e pode envolver desde alterações nas estruturas, na organização do processo de trabalho até aquelas que modificam as

práticas de gestão de pessoas. De uma maneira geral, as inovações neste campo visam encontrar novos princípios e novas relações com os empregados e com o trabalho a fim de substituir/superar a tradicional organização Taylorista e Fordista (STEIJN,2001).

Para Stoeckicht (2005), a gestão de pessoas em empresas inovadoras tem início em seu processo seletivo, sendo necessário, neste estágio inicial do relacionamento da empresa com seus futuros colaboradores, selecionar pessoas não somente com base em seu conhecimento e *expertise* técnicos, mas também avaliar habilidades cognitivas e comportamentais. Para a autora, é importante que seja avaliado o potencial criativo e inovador dos candidatos, assim como a sua propensão à experimentação, a assumir riscos, pensar sob pressão, seu nível de pró-atividade e empreendedorismo, a capacidade de trabalhar em equipes reais e virtuais de alto desempenho, a persistência e a capacidade persuasiva, a capacidade de liderança, negociação e administração de conflitos, de administrar a diversidade inter-cultural e inter-disciplinar, o incentivo para a aprendizagem e o auto-desenvolvimento, assim como a resolução criativa de problemas e a lateralidade de pensamento.

Tendo-se apresentado as principais concepções teóricas que nortearam o desenvolvimento do presente estudo, exploram-se, a seguir, as questões relacionadas à metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa.

3. Metodologia de Pesquisa

3.1 Classificação da Pesquisa

Este trabalho que tem como objetivo desenvolver uma proposta de modelo de gestão de pessoas, com foco em competências, desempenho e inovação em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento.

Assim, do ponto de vista da sua natureza e quanto aos fins, a presente pesquisa classifica-se como descritiva e aplicada (MORESI, 2004). É descritiva: por expor as características de uma determinada população e existir compromisso de identificação e mapeamento do objeto de estudo (modelo de gestão de pessoas) quando se faz a pesquisa de opinião. Trata-se, também, de uma pesquisa aplicada – porque possui uma finalidade prática: disponibilizar um modelo de gestão de pessoas, com foco em competências, desempenho e inovação para uma empresa de pesquisa e desenvolvimento, estando relacionada a problemas concretos e dentro dos interesses da própria Instituição. Do ponto de vista da abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa por que a análise dos dados será realizada de forma indutiva, sendo o processo e seu significado os focos principais de abordagem. Quanto aos meios de investigação será como estudo de caso, na medida em que utiliza como base teórica os estudos sistematizados, publicações e documentos internos pertencentes à organização objeto da pesquisa.

3.2 Suposições

O desenvolvimento de uma proposta de modelo de gestão de pessoas, com base no modelo *agency-community*, em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento:

- permitirá a análise do modelo de gestão de pessoas utilizado pela organização a ser estudada em relação aos princípios e práticas relacionados pelo modelo *agency-community*;
- possibilitará a sugestão de introdução de conceitos e de práticas junto aos processos relacionados à gestão de pessoas, tais como, seleção, contratação, retenção, remuneração e desenvolvimento das competências críticas da organização, utilizados pela organização;
- permitirá a sugestão de aplicação de práticas de gestão participativas, tais como equipes de alto desempenho e trabalho em rede, visando aumentar a sinergia e a capacidade de inovação e transferência de conhecimento.

3.3 Coleta de Dados

Para chegarmos ao desenvolvimento do modelo de gestão de pessoas, com foco em competências, desempenho e inovação, em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento, alguns passos deverão ser seguidos:

- para conhecer o modelo de gestão adotado para gerir as pessoas na Empresa pesquisada serão consultados documentos e manuais institucionais;
- para conhecer modelos de gestão de pessoas e as ferramentas de gestão aplicáveis ao desenvolvimento do modelo, existentes na literatura, serão consultados livros e artigos de autores que tratam do assunto;
- as entrevistas serão semi-estruturadas de forma que haja um roteiro pré estabelecido; e,
- a interpretação dos dados será realizada após a coleta do resultado do questionário.

3.4 Delimitação do Estudo

Do ponto de vista da sua natureza e quanto aos fins, a presente pesquisa classifica-se como descritiva e aplicada (MORESI, 2004). Do ponto de vista da abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa. Quanto aos meios de investigação será como estudo de caso.

O estudo limita-se aos seguintes aspectos:

- Empresa: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária;
- Tamanho: empresa de grande porte;
- Atuação: ramo pesquisa e desenvolvimento agropecuário;
- Local da pesquisa: Unidades da Embrapa – Departamento de Gestão de Pessoas;
- Foco do trabalho: gestão de pessoas, competência, desempenho e inovação, carreira de pesquisa, cargo de pesquisador;
- Dimensões analisadas: modelo de gestão de pessoas, competência, gestão do conhecimento, inovação e trabalho em equipes.

3.5 População

Esta dissertação limita-se ao desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas, com foco em competências, desempenho e inovação, em uma instituição de pesquisa e desenvolvimento, tomando-se como base, em função da atividade-fim da empresa estudada, a sua aplicabilidade na Carreira de Pesquisa, junto aos ocupantes do Cargo de Pesquisador. Não se pretende questionar as demais carreiras, cargos ou áreas da organização.

4 Estudo de Caso

4.1 Embrapa

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, foi criada em 26 de abril de 1973. Sua missão é viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.

A Embrapa atua por intermédio de 38 Unidades de Pesquisa, três Serviços e 13 Unidades Administrativas, estando presente em quase todos os Estados da Federação, nos mais diferentes biomas brasileiros.

Para ajudar a construir a liderança do Brasil em agricultura tropical, a Empresa investiu sobretudo no treinamento de recursos humanos; possui hoje 8.600 empregados, dos quais 2.107 são pesquisadores – 25% com mestrado e 66% com doutorado. Isso significa que a quase totalidade de seus pesquisadores possuem alta qualificação profissional.

Está sob a sua coordenação o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA, constituído por instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, que, de forma cooperada, executam pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico.

4.2 Estrutura Organizacional da Embrapa

A figura 6 apresenta um organograma da Embrapa.

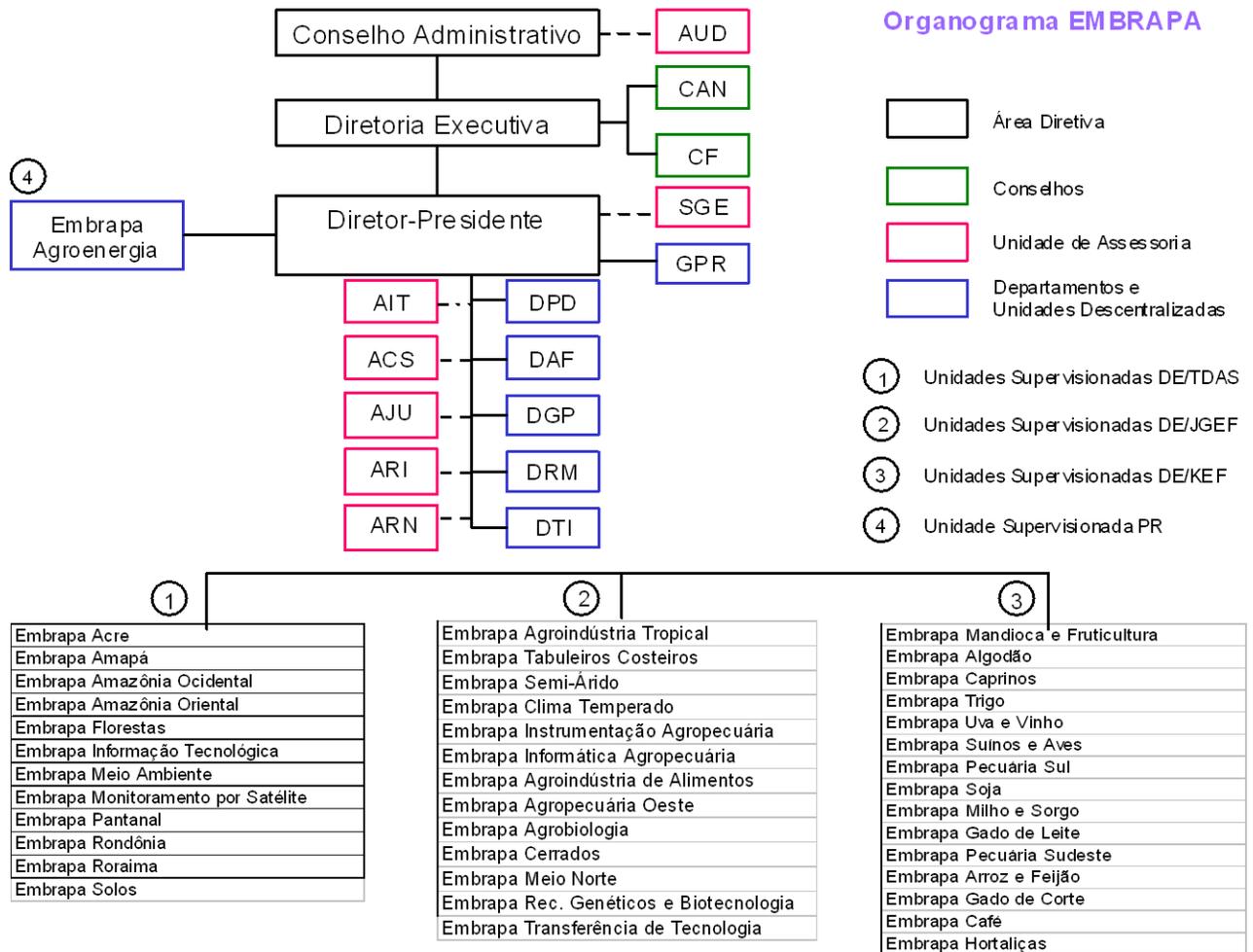


Figura 6: Estrutura organizacional de Embrapa
 Fonte: Intranet Embrapa

4.3 V Plano Diretor da Embrapa

O Ciclo de Planejamento Estratégico da Embrapa é composto pelo Plano Diretor Corporativo (PDE) e os Planos Diretores das Unidades Descentralizadas (PDUs), conforme Figura 7.

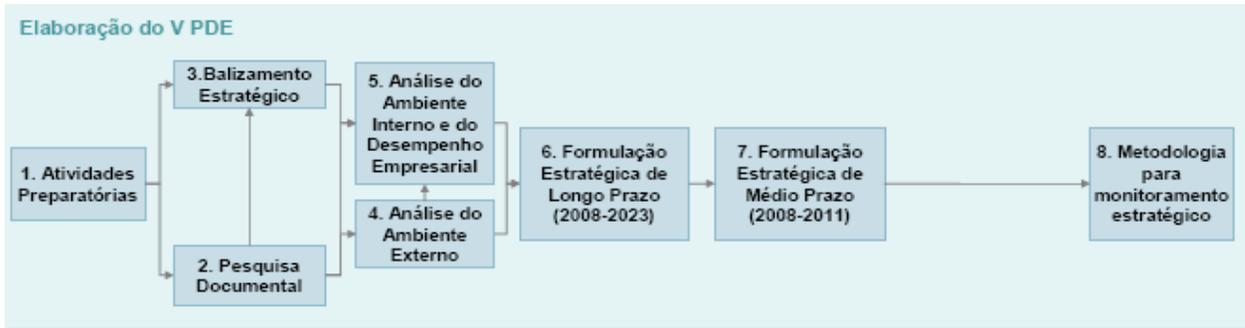


Figura 7: Fluxo de Elaboração do V Plano Diretor da Embrapa
Fonte: V PDE da Embrapa

Para elaboração do plano realizou-se uma análise retrospectiva e situacional da Embrapa, com ênfase no detalhamento de uma avaliação preliminar do IV PDE, na realização de entrevistas junto a atores externos, na sua maioria parceiros, formadores de opinião e representantes de entidades e instituições, e na análise organizacional, que diagnosticou pontos de melhoria nos principais processos da empresa. Foi o momento de avaliar passado e presente, interna e externamente, para tirar lições dos acertos e erros e melhor prosseguir.

Em seguida o foco foi dirigido ao ambiente externo. Diante da evolução no agronegócio e da nova dinâmica que se coloca às instituições de PD&I voltadas para o agronegócio, mapearam-se as grandes tendências e cenários alternativos que podem condicionar o campo de possibilidades da Embrapa no futuro de médio e longo prazos. Esta análise forneceu respostas à questão ‘aonde poderemos chegar?’ e foi sumarizada em um leque de oportunidades e ameaças que o mundo exterior reserva à Embrapa.

A análise do ambiente externo revelou um balanço positivo. Estão emergindo mega-oportunidades cuja captura está dentro das potencialidades da Embrapa, especialmente as relacionadas à multiplicação de demandas, recursos e **oportunidades de parcerias concernentes à pesquisa, desenvolvimento e inovação** relacionadas às mudanças climáticas, à sustentabilidade e ecoeficiência da produção agropecuária, ao aproveitamento da biodiversidade brasileira e à agroenergia. Contudo, as chances de êxito desta captura podem ser reduzidas por

quatro ameaças principais: a insuficiência de investimentos em PD&I no Brasil, o ‘engessamento institucional’ da Embrapa e demais instituições públicas integrantes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária - SNPA, a continuidade do contingenciamento de recursos públicos e o risco de evasão dos melhores talentos e perda de massa crítica em áreas estratégicas da empresa.

As conclusões das análises dos ambientes interno e externo indicaram espaços propícios para o crescimento e a diversificação do escopo da Embrapa e um grande salto para uma posição de liderança global na pesquisa, desenvolvimento e inovação em suas áreas de atuação, em benefício do Brasil. É justamente neste sentido que aponta a estratégia de longo prazo da empresa.

Nesse sentido, estratégia de longo prazo é composta pela Missão da Embrapa acrescida de seus Valores essenciais – os elementos perenes que devem ser preservados independentemente do cenário – da Visão de Futuro para a empresa no ano de 2023 e do seu Posicionamento Estratégico, compreendido como o desdobramento da Visão em Objetivos e Diretrizes Estratégicas e destes em Estratégias Específicas, em um processo de detalhamento crescente.

A Missão da Embrapa, base da sua razão de ser e da identidade institucional é:

- **Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação**, entendidas como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. A transferência de tecnologia faz parte do processo de inovação, o que confere aplicabilidade efetiva às tecnologias geradas;

- **Para a sustentabilidade da agricultura**, entendida como aquela que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. Ou seja, é o desenvolvimento econômico, social, científico e cultural das sociedades garantindo mais saúde, conforto e conhecimento, sem exaurir os recursos naturais do planeta. Agricultura é entendida num sentido amplo e abrange a produção, o beneficiamento e/ou transformação de produtos agrosilvipastoris, aquícolas e extrativistas, compreendendo desde processos mais simples até os mais complexos, incluindo o artesanato no meio rural, e agroindústria em

seu conceito ampliado que abrange insumos, máquinas, agropecuária, indústria e distribuição;

- Em **benefício da sociedade brasileira, que é a principal beneficiária** dos resultados produzidos pelo conjunto de estratégias definidas no V PDE.

Em síntese, a Missão da Embrapa é: *Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura em benefício da sociedade brasileira.*

Os Valores que balizam as práticas e os comportamentos da Embrapa e de seus integrantes, independentemente do cenário vigente, e representam as doutrinas essenciais e duradouras da empresa, são:

- **Excelência em pesquisa e gestão** - Estimulamos práticas de organização e gestão orientadas para o atendimento das demandas dos nossos clientes, pautando nossas ações pelo método científico e pelo investimento no crescimento profissional, na criatividade e na inovação;
- **Responsabilidade sócio-ambiental** - Interagimos permanentemente com a sociedade, na antecipação e avaliação das conseqüências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e da tecnologia, e contribuimos com conhecimentos e tecnologias para a redução da pobreza e das desigualdades regionais;
- **Ética** - Somos comprometidos com a conduta ética e transparente, valorizando o ser humano com contínua prestação de contas à sociedade;
- **Respeito à diversidade e à pluralidade** - Atuamos dentro dos princípios do respeito à diversidade em todos os seus aspectos, encorajando e promovendo uma perspectiva global e interdisciplinar na busca de soluções inovadoras;
- **Comprometimento** – Valorizamos o engajamento efetivo das pessoas e equipes no exercício da nossa Missão e na superação dos desafios científicos e tecnológicos para geração de resultados para os nossos públicos-alvo;
- **Cooperação** – Valorizamos as atitudes cooperativas, a construção de alianças institucionais e a atuação em redes para compartilhar competências e ampliar a capacidade de inovação, mantendo fluxos de informação e canais de diálogo com os diversos segmentos da sociedade.

Em 2023 a Embrapa completará 50 anos e por certo estará atuando em um mundo ainda mais globalizado, exigente e complexo. Coerente com sua história, a Embrapa pretende e tem condições de continuar gerando benefícios relevantes para o Brasil e para os demais países em que atua ou que venha a atuar.

A Embrapa será um dos líderes mundiais em seu campo, com uma ação estendida para contemplar a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.

Visão de Futuro da Embrapa – horizonte 2023

Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.

O desmembramento dos Objetivos e das Diretrizes Estratégicas deu origem às Estratégias Associadas, que são as linhas de ação ou iniciativas altamente relevantes que indicam como a Embrapa procurará alcançar cada Objetivo. A etapa seguinte foi definir por onde começar, ou seja, o que não pode deixar de ser feito nos próximos quatro anos sob pena de a empresa não conseguir construir o futuro desejado a longo prazo.

As estratégias de médio prazo foram formuladas a partir da priorização das estratégias desenhadas para o longo prazo e a focalização das mesmas, resultando no que foi chamado de subestratégias. Boa parte delas será concluída dentro ou ao fim do período de quatro anos. Outras, entretanto, ultrapassam o espaço de um ciclo de planejamento, estendendo-se para os ciclos seguintes.

Foi relevante considerar a necessidade adicional das estratégias de médio prazo da empresa guardarem alinhamento com os Planos Governamentais definidos para a agricultura, pecuária e abastecimento, e ciência e tecnologia. São esses os conceitos centrais de formulação estratégica utilizados na construção do V Plano Diretor da Embrapa, demonstrados através da Figura 8, que também direcionarão a elaboração dos Planos Diretores das Unidades Descentralizadas para 2008-2011.

V Plano Diretor da Embrapa 2008-2011-2023 – Visão de Conjunto

Missão

Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura em benefício da sociedade brasileira

Valores

- Excelência em pesquisa e gestão
- Responsabilidade sócio-ambiental
- Ética
- Respeito à diversidade e à pluralidade
- Comprometimento
- Cooperação

Visão de Futuro 2023

Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia

Posicionamento Estratégico

Benefícios para o público-alvo

- Consolidação do Brasil como líder mundial na produção de alimentos, fibras e agroenergia
- Ampliação contínua da competitividade da agricultura, com foco na agregação de valor aos produtos
- Alimentos seguros e segurança alimentar
- Produção sustentável nos biomas, conservação, valorização, valorização e uso eficiente dos recursos naturais e da biodiversidade
- Redução dos desequilíbrios entre as regiões do País
- Inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos e médios empreendimentos

Desafios Científicos e Tecnológicos Objetivos Estratégicos

- Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira
- Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis
- Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras
- Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado
- Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes

Desafios Organizacionais Diretrizes Estratégicas

- Consolidar um modelo institucional e organizacional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias
- Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais
- Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia e a capacidade e velocidade da inovação e a transferência de tecnologia
- Promover a gestão e proteção do conhecimento
- Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e a transferência de tecnologia
- Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I
- Assegurar a atualização contínua dos processos e da infra-estrutura de PD&I
- Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação

Estratégias Prioritárias de Médio Prazo 2008-2011

- Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade do agronegócio, levando em conta as características de cada bioma
- Ampliar o esforço de PD&I para adaptação dos sistemas produtivos e mitigação dos impactos previstos nos cenários das mudanças climáticas
- Desenvolver novas tecnologias e processos para produção e agroindustrialização de alimentos seguros, diversificados e nutritivos, visando atender às exigências de mercado
- Garantir a coleta, conservação, caracterização, revigoração, organização e disponibilização da informação de recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades
- Ampliar a PD&I para a inserção produtiva das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos com sustentabilidade e competitividade
- Estender o esforço de PD&I ao desenvolvimento de novas tecnologias de energia (etanol de celulose, produtos de biométilo, hidrogênio)
- Desenvolver tecnologias para aproveitamento de co-produtos e resíduos
- Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade sócio-econômico-ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para conservação da biodiversidade e dos recursos naturais
- Intensificar o esforço de PD&I para o desenvolvimento de sistemas integrados de produção em áreas degradadas nos diferentes biomas, com ênfase no aumento da produtividade e de eficiência do trabalho, considerando inclusive os médios empreendimentos
- Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam à inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos
- Desenvolver PD&I em balanço energético, balanço de carbono, estudos de ciclo de vida e oportunidades de MDL, considerando as características de cada bioma
- Intensificar a prospecção, caracterização e conservação de espécies da biodiversidade brasileira, para geração de produtos pré-tecnológicos e tecnológicos, com alto valor agregado e foco nas demandas do mercado
- Desenvolver tecnologias para sistemas de produção e agroindustrialização de produtos de elevado valor agregado, com ênfase em arranjos produtivos com pequenos e médios empreendimentos
- Intensificar PD&I em temas de ciência e tecnologia estratégicos para o Brasil
- Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos
- Reconfigurar a organização e gestão da Embrapa conferindo-lhe agilidade e flexibilidade administrativa, financeira e comercial, com autonomia para associação com o setor empresarial privado e estatal, no país e no exterior
- Consolidar a gestão por resultados na Embrapa e aprimorar os processos de medição sistemática de seus resultados finalísticos e de avaliação dos impactos de sua atuação
- Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção
- Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e gestão empresarial
- Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias gerados
- Estimular a cultura de cooperação e da organização de alianças estratégicas, desenvolvendo competências organizacionais, infra-estrutura e instrumentos contratuais para a inovação tecnológica em rede, com a participação agentes públicos e privados, no país e no exterior
- Aprimorar o processo de mapeamento, organização e gestão da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e instrumentos necessários
- Assegurar a proteção de metodologias e tecnologias geradas por meio do depósito de patentes, da propriedade intelectual ou garantia do sigilo das informações
- Expandir estrategicamente a atuação internacional da Embrapa, com modelo institucional específico e em bases economicamente sustentáveis, que viabilize a criação de empresas ou associações (Embrapa Internacional)
- Construir parcerias nacionais e internacionais para projetos de PD&I em consonância com os objetivos estratégicos da Embrapa
- Intensificar a articulação interinstitucional viabilizando a formulação de políticas públicas que fortaleçam a PD&I, com foco na expansão da alocação de recursos e na flexibilização de formas de aplicação
- Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada
- Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais
- Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade
- Aprimorar os fluxos, canais e espaços de diálogo entre a empresa e seus públicos de interesse
- Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna criando um ambiente cooperativo e de livre circulação de idéias

Figura 8: V Plano Diretor da Embrapa 2008-2011-2023 – Visão de Conjunto

Fonte: V PDE

Os conceitos centrais de formulação estratégica utilizados na construção do V Plano Diretor da Embrapa, que também deverão direcionar a elaboração dos Planos Diretores das Unidades Descentralizadas 2008-2011, estão demonstrados na Figura 9.

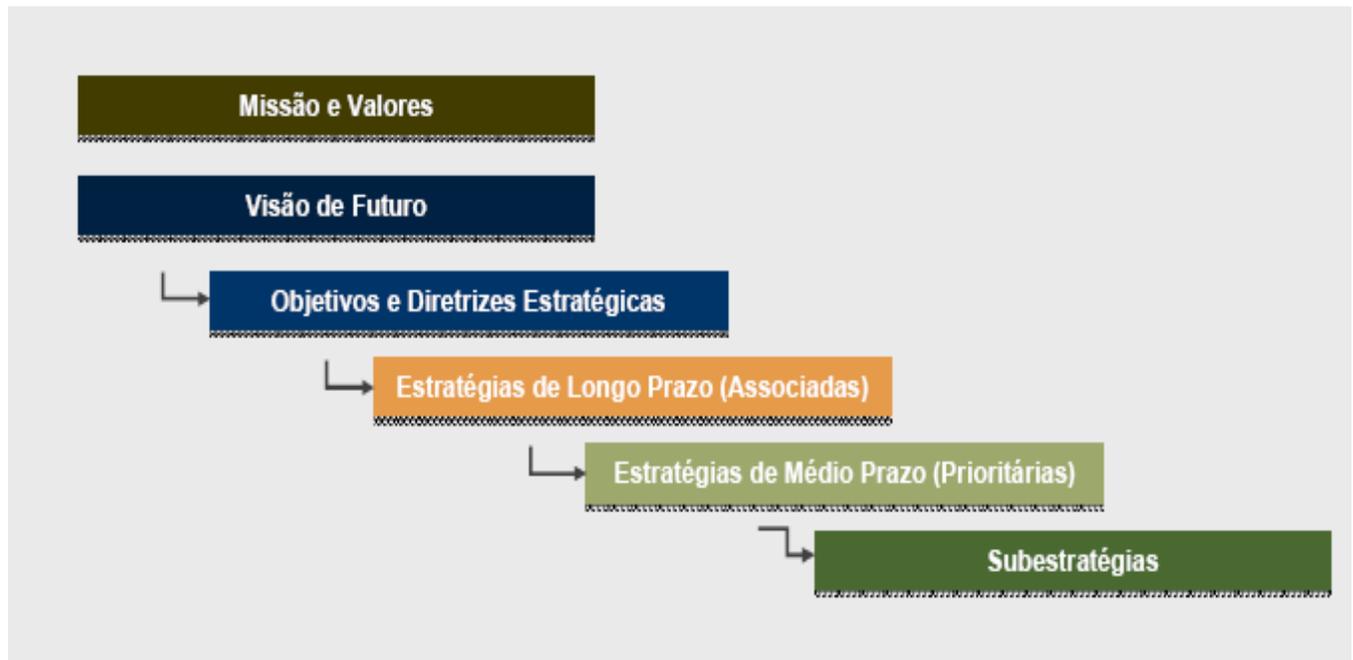


Figura 9: Elementos do V PDE

Fonte: V PDE da Embrapa

Para perseguir e realizar a Visão de Futuro almejada, a Embrapa assume um Posicionamento Estratégico que tem como ponto de partida a identificação clara de seus públicos-alvo e, a partir dela, a definição de que transformações (benefícios) a instituição deve gerar para esses públicos: **a sua proposta de valor.**

Para a Embrapa, os benefícios a serem gerados para seus públicos-alvo são:

- Consolidação do Brasil como líder mundial na produção de alimentos, fibras e agroenergia;
- Ampliação contínua da competitividade da agricultura, com foco na agregação de valor aos produtos;
- Garantia de alimentos seguros e de segurança alimentar;
- Produção sustentável nos biomas, conservação, valoração, valorização e uso eficiente dos recursos naturais e da biodiversidade;
- Redução dos desequilíbrios entre as regiões do país;

- Inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos e médios empreendimentos.

Para gerar os benefícios acima referidos no horizonte deste Plano Diretor a Embrapa concentrará seus melhores esforços e recursos na superação de cinco grandes **desafios técnico-científicos**, que correspondem aos seus objetivos estratégicos:

- Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira;
- Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis;
- Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras;
- Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado;
- Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar tecnologias emergentes.

Para dar suporte à realização destes Objetivos, a Embrapa deverá superar oito **desafios organizacionais e institucionais** para assegurar uma atuação sinérgica da organização e de seus parceiros, alicerçada em um conjunto de competências e recursos internos e externos, que propiciem um desempenho organizacional superior. Estes desafios, que constituem as Diretrizes Estratégicas, são os seguintes:

- Consolidar um modelo institucional e organizacional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias;
- Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais;
- Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia e a capacidade e velocidade da inovação e da transferência de tecnologia;
- Promover a gestão e proteção do conhecimento;
- Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia;
- Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I;
- Assegurar a atualização contínua dos processos e da infra-estrutura de PD&I;
- Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação.

A visão integrada do Posicionamento Estratégico da Embrapa está representada na Figura 10.

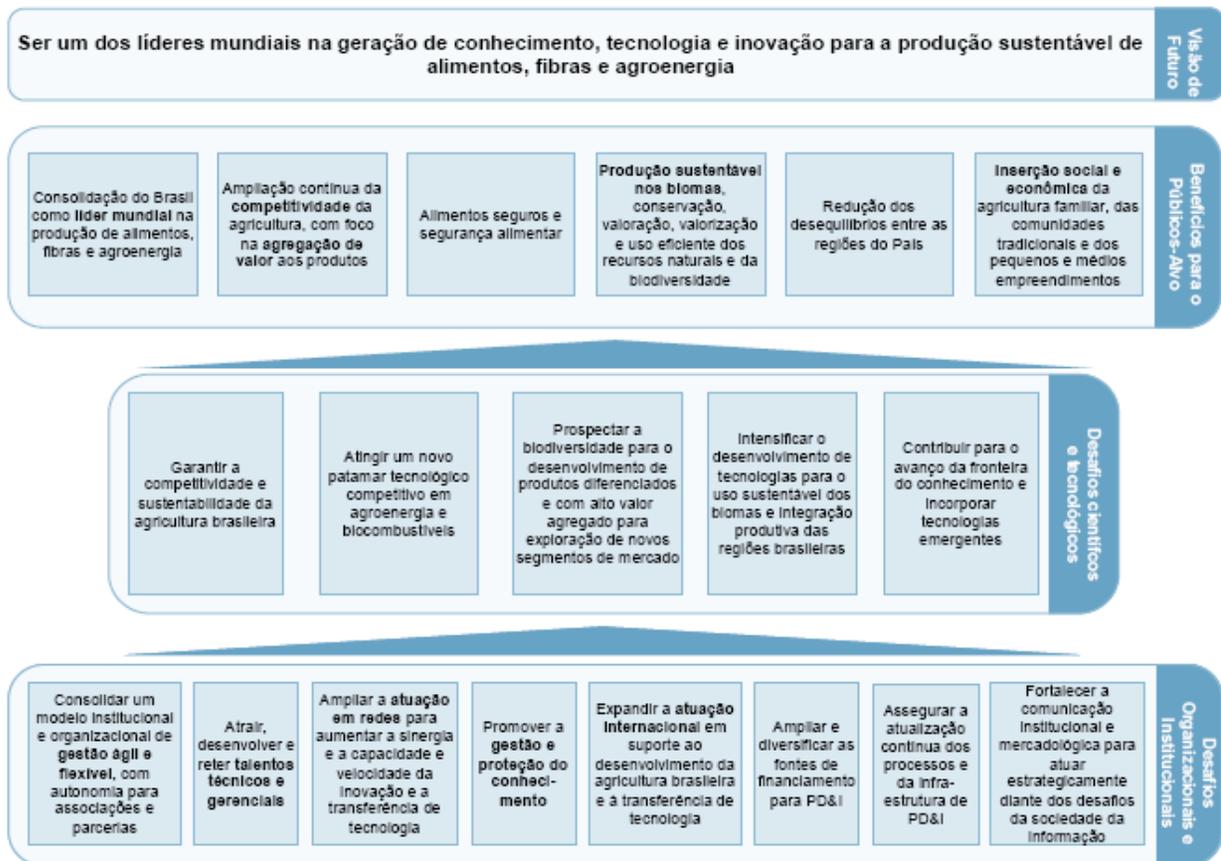


Figura 10: Posicionamento Estratégico da Embrapa

Fonte: V PDE

Os desafios científicos e tecnológicos descritos no Posicionamento Estratégico são também referidos como Objetivos Estratégicos: resultados prioritários, referentes às atividades-fim da Embrapa, e que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do Plano Diretor. Têm por finalidades: dar maior precisão à Visão de Futuro e ao Posicionamento, aproveitar as Oportunidades e minimizar o impacto das Ameaças.

O desmembramento dos Objetivos Estratégicos deu origem às Estratégias Associadas, que são as linhas de ação ou iniciativas altamente relevantes que indicam como a Embrapa procurará alcançar cada Objetivo. Neste aspecto, a seguir, evidenciaremos apenas aquelas que estejam associadas diretamente ou indiretamente à Gestão de Pessoas.

Diretriz 1 - Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias**Estratégias Associadas:**

1. Reconfigurar a organização e gestão da Embrapa conferindo-lhe agilidade e flexibilidade administrativa, financeira e negocial, com autonomia para associação com o setor empresarial privado e estatal, no país e no exterior;
2. Desenvolver e viabilizar, junto às instâncias competentes, a criação e operacionalização de modelo institucional específico, com governança corporativa adequada e participação de capital privado, focado na inovação, na geração e captação de novos recursos e no desenvolvimento de novos negócios (Embrapa Participações) ;
3. Consolidar a gestão por resultados da Embrapa e aprimorar os processos de medição sistemática de seus resultados finalísticos e de avaliação dos impactos de sua atuação;

Diretriz 2 - Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais**Estratégias Associadas:**

1. Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção;
2. Desenvolver competências gerenciais em centros de excelência nacionais e internacionais;
3. Desenvolver gestores de projetos de PD&I em ambientes transdisciplinares e multi-institucionais, nacionais e estrangeiros;
4. Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e gestão empresarial;
5. Orientar a avaliação de pessoas e equipes para valorizar a inovação organizacional, o trabalho em rede e outros arranjos coletivos voltados para obtenção de resultados finalísticos;
6. Promover continuamente o mapeamento das competências estratégicas necessárias ao cumprimento da Missão da Embrapa.

Diretriz 3 - Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação**Estratégias Associadas:**

1. Criar mecanismos para intensificar a atuação da Embrapa em ambientes multi-disciplinares e multi-institucionais, nacionais e estrangeiros;

2. Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias geradas;
3. Estimular a cultura de cooperação e da organização de alianças estratégicas, desenvolver competências organizacionais, infraestrutura e instrumentos contratuais para a inovação tecnológica em rede, com participação de agentes públicos e privados, no país e no exterior;
4. Ampliar a cooperação tecnológica, científica e organizacional com empresas e instituições mais inovadoras.

Diretriz 8 - Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação

Estratégias Associadas:

1. Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse;
2. Monitorar sistematicamente o ambiente interno, a imagem e as percepções públicas sobre temas estratégicos da Embrapa de forma a contribuir para sua sustentabilidade institucional;
3. Aprimorar a sintonia entre os focos institucional e mercadológico por meio da comunicação;
4. Incentivar a participação em redes internas e externas para potencializar a divulgação dos resultados e comunicação de risco;
5. Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna criando um ambiente cooperativo e de livre circulação de idéias.

As estratégias de longo prazo, descritas anteriormente, ilustram como a Embrapa, ao longo dos próximos 15 anos, atuará de forma a convergir para um novo patamar de desempenho empresarial, representado por sua Visão de Futuro, seus Objetivos Estratégicos, suas Diretrizes e Estratégias Associadas.

No entanto, para enfrentar os desafios colocados à empresa até 2023, é preciso definir como se chegará lá e por onde começar, ou seja, o que não pode deixar de ser feito nos próximos quatro anos sob pena de não se conseguir construir o futuro desejado a longo prazo.

Estas escolhas correspondem à estratégia de médio prazo, que compreende as estratégias prioritárias vinculadas aos Objetivos e Diretrizes, conforme apresentados na Figura 11 e Figura 12.

Prioridades Estratégicas associadas aos Objetivos
Visão de Conjunto

| Objetivos | Estratégias Prioritárias |
|--|---|
| <p>1. Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade da agricultura, levando em conta as características de cada bioma</i> • <i>Ampliar o esforço de PD&I para adaptação dos sistemas produtivos e mitigação dos impactos previstos nos cenários das mudanças climáticas</i> • <i>Desenvolver novas tecnologias e processos para produção e agroindustrialização de alimentos seguros, diversificados e nutritivos, visando atender às exigências de mercado</i> • <i>Garantir a coleta, conservação, caracterização, revigoração, organização e disponibilização da informação de recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades</i> • <i>Ampliar a PD&I para a inserção produtiva das comunidades tradicionais, dos povos indígenas e dos pequenos e médios empreendimentos com sustentabilidade e competitividade</i> |
| <p>2. Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estender o esforço de PD&I ao desenvolvimento de novas tecnologias de energia (etanol de celulose, produtos de biorrefino, hidrogênio)</i> • <i>Desenvolver tecnologias para aproveitamento de co-produtos e resíduos</i> |
| <p>3. Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade sócio-econômico-ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para conservação da biodiversidade e dos recursos naturais</i> • <i>Intensificar o esforço de PD&I para o desenvolvimento de sistemas integrados de produção em áreas degradadas nos diferentes biomas, com ênfase no aumento da produtividade e de eficiência do trabalho, considerando inclusive os médios empreendimentos</i> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para a inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos</i> • <i>Desenvolver PD&I em balanço energético, balanço de carbono, estudos de ciclo de vida e oportunidades de MDL, considerando as características de cada bioma</i> |
| <p>4. Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado (alimentares, aromáticos, essências, fármacos, biocidas, fitoterápicos e cosméticos)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Intensificar a prospecção, caracterização e conservação de espécies da biodiversidade brasileira, para geração de produtos pré-tecnológicos e tecnológicos, com alto valor agregado e foco nas demandas do mercado</i> • <i>Desenvolver tecnologias para sistemas de produção e agroindustrialização de produtos de elevado valor agregado, com ênfase em arranjos produtivos com pequenos e médios empreendimentos</i> |
| <p>5. Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Intensificar PD&I em temas de ciência e tecnologia estratégicos para o Brasil</i> • <i>Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos</i> |

Figura 11 - Prioridades estratégicas associadas aos objetivos – Visão de conjunto
Fonte: V PDE

Prioridades Estratégicas associadas às Diretrizes
Visão de Conjunto

| Diretrizes | Estratégias Prioritárias |
|--|---|
| 1. Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Reconfigurar a organização e gestão da Embrapa conferindo-lhe agilidade e flexibilidade administrativa, financeira e negocial, com autonomia para associação com o setor empresarial privado e estatal, no país e no exterior</i> • <i>Consolidar a gestão por resultados na Embrapa e aprimorar os processos de medição sistemática de seus resultados finalísticos e de avaliação dos impactos de sua atuação</i> |
| 2. Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção</i> • <i>Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e gestão empresarial</i> |
| 3. Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias gerados</i> • <i>Estimular a cultura de cooperação e da organização de alianças estratégicas, desenvolvendo competências organizacionais, infra-estrutura e instrumentos contratuais para a inovação tecnológica em rede, com a participação de agentes públicos e privados, no país e no exterior</i> |
| 4. Promover a gestão e proteção do conhecimento | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aprimorar o processo de mapeamento, organização e gestão da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e instrumentos necessários</i> • <i>Assegurar a proteção de metodologias e tecnologias geradas por meio do depósito de patentes, da propriedade intelectual ou garantia do sigilo das informações</i> |
| 5. Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Expandir estrategicamente a atuação internacional da Embrapa, com modelo institucional específico e em bases economicamente sustentáveis, que viabilize a criação de empresas ou associações (Embrapa Internacional)</i> • <i>Construir parcerias nacionais e internacionais para projetos de PD&I em consonância com os Objetivos Estratégicos da Embrapa</i> |
| 6. Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Intensificar a articulação interinstitucional viabilizando a formulação de políticas públicas que fortaleçam a PD&I, com foco na expansão da alocação de recursos e na flexibilização de formas de aplicação</i> • <i>Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada</i> |
| 7. Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infra-estrutura | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais</i> • <i>Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade</i> |
| 8. Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse</i> • <i>Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna criando um ambiente cooperativo e de livre circulação de idéias</i> |

Figura 12 - Prioridades estratégicas associadas às Diretrizes – Visão de conjunto
Fonte: V PDE

4.4 Modelo de Gestão de Pessoas na Embrapa

A Estrutura Organizacional da Embrapa é um misto de burocracia e matricial, influenciando diretamente a área de gestão de pessoas.

Especialmente, a área de gestão de pessoas encontra-se organizada em dois níveis: o RH corporativo, representado pelo Departamento de Gestão de Pessoas, que tem um posicionamento estratégico na estrutura organizacional ligado direto à Presidência e o RH das Unidades de Negócio, estas representadas pelas Unidades Descentralizadas.

O RH que está nas Unidades Descentralizadas está sujeito a duas subordinações: a subordinação organizacional, com a área de negócio, e a subordinação de alinhamento funcional (técnico), com a área corporativa do RH. Esta situação acarreta uma dualidade de ações que acaba trazendo um certo prejuízo para o desenvolvimento dos trabalhos e para o que deve ser o seu real objetivo. Mas, mesmo com a existência deste conflito considera-se que o modelo de unidades de negócio adotado pela Empresa proporciona agilidade nas ações estratégicas e para a tomada de decisões.

A evolução do modelo de gestão de pessoas da Embrapa, está inserido dentro da própria evolução da área de recursos humanos, só que com uma característica diferenciada da ordem histórica, já que, inicialmente, foi criado, em 1975, o Departamento de Recursos Humanos.

Em 1993, buscando enfatizar, ainda mais, a função de desenvolvimento de RH cria-se o Departamento de Organização e Desenvolvimento – DOD, separando-se as funções de gestão de pessoal que seriam assumidas pelo Departamento de Administração de Pessoal – DAP. A execução dessa nova proposta de estruturação da função recursos humanos na Empresa é obscurecida pela sobreposição de tarefas, superposição de papéis e dificuldades de coordenação.

Em 2003, um novo ciclo de mudanças ocorre na área de RH. Os Departamentos DOD e DAP, voltam a formar um corpo único, surgindo o Departamento de Gestão de Pessoas.

Os principais aspectos identificados na política de gestão de pessoas da Embrapa são:

- Um processo de recrutamento e seleção, que deve ser eficiente e rigoroso, para que as pessoas recrutadas ou selecionadas para contratação possuam o perfil desejado;
- Uma estrutura de carreira (leia-se desenvolvimento profissional) que vise estimular o empregado a buscar o aprimoramento de sua capacitação e seu desempenho e, ao mesmo tempo, permita aos gestores cobrar resultados; As regras de progressão na carreira estão

relacionadas ao desempenho, às competências adquiridas, à capacitação e à possibilidade de assumir novas responsabilidades;

- Uma estratégia de capacitação que possibilite o constante aprimoramento dos empregados, de forma que tanto os novos empregados a serem contratados como os atuais empregados possuam o perfil desejado;
- Uma estrutura de incentivos – remuneração, benefícios, prêmios (pecuniários ou não) que visam estimular o empregado e reforçar a possibilidade de cobrar um desempenho adequado;
- Uma estrutura de avaliação que verifica o desempenho, estando vinculada ao processo de progressão do empregado;

A implementação deste Modelo de Gestão de Pessoas, de uma forma ainda não integral, tem procurado levar em consideração os seguintes insumos e condicionantes: a visão, a missão e os objetivos estratégicos da Embrapa; a estruturação e o funcionamento dos processos organizacionais; a cultura da organização; e as interações políticas, sociais e econômicas que impactam a atuação da Embrapa.

As premissas identificadas e que servem de base para o funcionamento do Modelo de Gestão de Pessoas da Embrapa são: as pessoas são fundamentais para o cumprimento da missão institucional da Embrapa; o senso público e a ética são parte fundamental do perfil esperado de cada colaborador; e, reconhecer e recompensar os esforços individuais e da equipe mantêm a motivação em nível elevado.

O Modelo de Gestão de Pessoas da Embrapa compreende o conjunto de diretrizes, responsabilidades e instrumentos de gestão utilizados no gerenciamento de pessoas.

Os instrumentos de gestão aplicados ao Modelo de Gestão de Pessoas da Embrapa são os seguintes:

Plano de Carreiras da Embrapa - O Plano de Carreiras da Embrapa – PCE, é um instrumento de gestão e tem, como principal objetivo, reunir e condensar de forma clara e objetiva as políticas, e diretrizes sobre as carreiras na Embrapa.

Os objetivos do Plano de Carreiras da Embrapa são: Responder à Política de Gestão de Pessoas da Embrapa, refletindo a realidade atual e incorporando os novos desafios da Empresa, contemplando, principalmente, aprimoramentos que visem a retenção de talentos, a valorização das pessoas e o oferecimento de oportunidades de desenvolvimento, de forma a permitir o estabelecimento de um ambiente de harmonia no clima organizacional, criatividade e inovação;

Orientar as atividades de captação de pessoas, fornecendo os elementos necessários à elaboração das estratégias e dos instrumentos de recrutamento e seleção; Permitir que o empregado, por meio do perfil do seu cargo e área de atuação, identifique o seu papel ocupacional, bem como as oportunidades e perspectivas de progresso funcional; Orientar o processo de capacitação e desenvolvimento de competências dos empregados, visando o alcance dos objetivos estratégicos da Empresa; Estabelecer a estrutura de cargos e salários, face ao valor do cargo para a empresa, à complexidade dos processos e funções a eles relacionados, aos seus requisitos e competências e ao mercado de trabalho; Fixar a amplitude salarial dos cargos, de forma a manter o profissional qualificado na Empresa e a coerência com os salários praticados pelo mercado de trabalho; e Fixar os benefícios, adicionais e vantagens que a Embrapa concederá a seus empregados.

Conforme estabelecido no PCE, a Política Geral de Gestão de Pessoas deve: Estimular e garantir um clima de respeito à pessoa humana, independente da diversidade de cor, sexo, raça, religião, idade, estado civil e formação acadêmica, cultural e ideológica; Utilizar os critérios de justiça, conciliando a valorização humana e os objetivos da empresa na solução de problemas referentes às pessoas; estimular postura e comportamento éticos, alinhados com o código de ética da Embrapa; valorizar os empregados em todos os níveis funcionais, estimulando o desenvolvimento de suas competências, habilidades e potencialidades; estimular e desenvolver nos empregados um estado permanente de resolução de problemas, independência e capacidade criativa, levando em consideração as metas e os objetivos da empresa; valorizar e estimular o trabalho em equipe; estimular e gerar um clima de receptividade para mudanças organizacionais; criar e manter mecanismos de gestão de pessoas e desenvolvimento de carreiras orientados por critérios claros e transparentes; criar mecanismos que privilegiem a busca de pessoas qualificadas, visando suprir as necessidades de competências da empresa; estabelecer um conjunto de direitos e deveres aplicáveis aos empregados; desenvolver nos gestores a consciência de que são responsáveis pelo desenvolvimento dos empregados; e, estar alinhada aos valores, objetivos e diretrizes estratégicas da empresa;

Gestão por Processos - Planejamento, o acompanhamento e o monitoramento das atividades, de forma sistêmica e integrada, buscando, através do uso da tecnologia da informação, a redução dos caminhos entre a Embrapa e seus colaboradores.

Gestão de Projetos - Instrumento de gestão que permite o empreendimento único, não repetitivo, com início e fim bem determinados (prazos), formalmente planejado, organizado, coordenado e controlado, que agrega e aplica recursos, visando resultados preestabelecidos (objetivos).

São responsáveis pelo apoio e aplicação do Modelo de Gestão de Pessoas:

- A Diretoria Executiva - pela formulação das diretrizes da gestão de pessoas e pelo seu cumprimento.
- O Departamento de Gestão de Pessoas - pela formulação das políticas da gestão de pessoas e pelo seu cumprimento.

O Departamento de Gestão de Pessoas coordena, quanto ao aspecto técnico, as atividades desenvolvidas pelos Setores de Gestão de Pessoas nas Unidades Descentralizadas, executoras do processo, competindo-lhe: implementar o Modelo de Gestão de Pessoas; assessorar as unidades organizacionais; capacitar os empregados, em todos os níveis, para atuarem como gestoras de pessoas; aperfeiçoar continuamente o Modelo de Gestão de Pessoas; e, cumprir e fazer cumprir o Modelo de Gestão de Pessoas e as demais normas.

As gerências das unidades organizacionais - são diretamente responsáveis pela gestão e pelos resultados das equipes sob sua liderança e aplicam os diversos instrumentos do Modelo de Gestão de Pessoas, competindo-lhes: coordenar a operacionalização dos instrumentos do Modelo de Gestão de Pessoas; planejar e implementar programas de treinamento em serviço, sob orientação do Departamento de Gestão de Pessoas; manter atualizados os registros necessários ao funcionamento do Modelo de Gestão de Pessoas; gerenciar conflitos individuais e grupais; participar do aperfeiçoamento do Modelo de Gestão de Pessoas; e cumprir e fazer cumprir o Modelo de Gestão de Pessoas e as demais normas.

Vale ressaltar que embora possuam uma relação extremamente importante, a estrutura administrativa e a estrutura de cargos são aspectos diferentes na organização. Dessa forma, problemas em relação ao perfil do quadro de empregados não serão solucionados com rearranjos na estrutura administrativa, mas sim com mudanças nas políticas de gestão de pessoas, que exigem uma estrutura de cargos condizente com a realidade da instituição.

Os gerentes de equipes possuem um papel fundamental na gestão de pessoas de uma organização, pois as decisões relativas ao desenvolvimento profissional de seus subordinados devem estar sob sua responsabilidade. No modelo de gestão predominante atualmente, os gerentes tendem a atribuir tal função à área de gestão de pessoas, a qual não possui condições de

avaliar as necessidades de cada funcionário de uma organização, até por impossibilidade de conhecer a todos. Na verdade, a área de gestão de pessoas deve atuar como facilitadora e consultora das demais, propiciando as atividades necessárias ao desenvolvimento profissional dos empregados. Esta é uma mudança significativa e, apesar de difícil, dada a cultura predominante, é muito relevante para o aprimoramento da gestão de pessoas da Embrapa.

A admissão para cargos de provimento efetivo é precedida de concurso público, observadas as disposições legais sobre a matéria, as tendências de mercado, os requisitos de cada cargo e o que for estabelecido no respectivo edital do concurso.

A Embrapa estabelece o seu quadro de pessoal com base em parâmetros de quantidade, qualificação e área de atuação que permitam a Gestão de Pessoas no âmbito da Empresa.

O crescimento na carreira tem por base a avaliação de desempenho, o tempo do empregado na empresa; a aquisição de competências requeridas, estabelecendo também, as medidas que recompensem o empregado por desenvolvimento por escolaridade.

A capacitação complementar, seja corporativa ou técnica, destina-se a todos os empregados, visando promover o crescimento profissional necessário ao atendimento dos requisitos dos cargos ou função e cumprimento dos objetivos estratégicos da Empresa.

A gestão de desempenho de empregados objetiva o desempenho do empregado no alcance de metas estabelecidas pela Embrapa.

Os processos de reconhecimento e recompensa compreendem ações de melhoria salarial, remuneração por resultados e premiações, com vistas a retribuir as contribuições individuais e de equipes prestadas, para que a Empresa venha a alcançar as suas metas e objetivos estratégicos.

A movimentação de pessoal visa conciliar os interesses e as competências individuais dos empregados com os interesses da Embrapa, visando uma melhor distribuição qualitativa e quantitativa das pessoas.

Adicionalmente, para que as políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de gestão de pessoas e revisar as metas se necessário. O próprio planejamento da força de trabalho deve ser revisto periodicamente, em função das mudanças nas funções e nos processos de trabalho que ocorrem ao longo do tempo nas

organizações, o que implica em modificações também nas políticas de gestão de pessoas adotadas.

Em uma política integrada de gestão de pessoas, a estrutura remuneratória está intimamente ligada à estrutura de evolução dos empregados nas carreiras, assim como à avaliação de desempenho e de desenvolvimento. A análise do modelo demonstra que o parâmetro para a definição das correções salariais é a restrição estabelecida pela disponibilidade orçamentária. Adicionalmente, uma outra questão importante a observar é a recuperação da hierarquia salarial, isto é, da consistência da estrutura de salários relativos, baseada na complexidade das atribuições, responsabilidades e competências. Assim, na análise quanto ao modelo de política salarial aplicado para os empregados, o pagamento de remunerações compatíveis com as praticadas no setor privado é fundamental para permitir a comunicação entre os mercados de trabalho público e privado e, por consequência, o recrutamento de empregados qualificados.

A estrutura de progressão para as carreiras é definida pelas regras que associam a ascensão do empregado ao acúmulo de suas competências, atribuições e ao seu desempenho, isto é, à sua formação, ao desenvolvimento de habilidades necessárias à realização de determinadas tarefas (competências requeridas), à sua experiência e ao processo de avaliação e, por decorrência, à possibilidade de assumir novas responsabilidades. Estes fatores dependem, entre outros, das ações de capacitação realizadas pelo empregado.

Os empregados, com a aplicação do atual plano de carreira da Empresa, têm uma perspectiva de atingir o final da carreira em, no mínimo, 30 anos. Este tempo, segundo análise, está ainda contaminado pelo plano de cargos e salários, vigente até 2006, cuja a expectativa de fim de carreira girava em torno, no mínimo 40 anos.

O programa de Qualidade de vida no trabalho, ainda está em fase de implantação, representando o fator diferencial para a realização de diagnósticos, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

A segurança e a saúde do trabalho nas organizações sempre conviveram com o estigma de serem exercidas apenas como uma obrigação legal. Na Empresa ela está fortemente representada como um dos principais objetivos no estabelecimento de um sistema de gestão que vise minimizar os riscos em suas atividades, através de um processo contínuo e com avaliação permanente.

Os conflitos decorrentes dos interesses empregados e das capacidades dos gestores são inevitáveis: os empregados da Embrapa, com todo direito, desejam trabalhar em jornadas agradáveis, cumpridas de acordo com suas próprias preferências, em condições confortáveis e tecnicamente seguras; receber remuneração adequada e crescente, com estabilidade, segurança e com garantia de carreira e satisfação profissional, enquanto que os instrumentos disponíveis para os gestores, na administração pública, são pouco flexíveis para atuar sobre os conflitos que tendem a se agravar na medida em que os empregados tornam-se mais conscientes de seus direitos e, portanto, mais exigentes.

A tendência do modelo aplicado atualmente é a instalação de sistemas de negociação coletiva de trabalho que, buscando convergência ou consenso e dentro dos princípios legais e éticos, promovam a solução ou a atenuação dos conflitos.

Em função dos aspectos destacados junto ao modelo de gestão de pessoas da Embrapa pode-se inferir que os avanços conceituais existentes são pontuais, não realizados de forma integrada e sistêmica, onde não se verifica de forma integral a adoção de um conceito específico para um modelo de gestão, fazendo com que um ou outro processo, relacionado à gestão de pessoas possua um maior ou menor desenvolvimento quanto as novas práticas do que outros.

5 Análise dos Dados

5.1 Introdução

O presente diagnóstico analisa a situação atual do Modelo de Gestão de Pessoas adotado na Embrapa. Trata-se de um estudo descritivo em que se busca registrar, analisar e interpretar a opinião de uma determinada população frente aos aspectos do Modelo de Gestão de Pessoas que se pretende investigar.

5.2 Modelo de diagnóstico utilizado

Para a realização do diagnóstico do Modelo de Gestão de Pessoas da Embrapa, utilizou-se como referência o modelo de diagnóstico proposto pela Escala *Agency-Community* (EAC), fundamentada no modelo proposto por Rousseau e Arthur (1999).

Cada constructo é trabalhado em duas grandes dimensões: os **princípios gerais**, que falam das relações de cooperação dentro da organização, tipos de vínculos estabelecidos entre empregador e empregado e valores impostos pela cultura da organização; e as **práticas de gestão** propriamente ditas, que concretizam cada um dos princípios gerais processos de admissão, de treinamento e desenvolvimento, na maneira que a avaliação de desempenho ocorre, na forma como a carreira do trabalhador é encarada pela organização, no modo como são distribuídas as recompensas e os benefícios, na exigência de suporte social e nas atitudes tomadas no momento do desligamento.

A Escala *Agency-Community* (EAC) é um método de coleta de informações sobre modelo de gestão de pessoas e foi desenvolvida com o objetivo de identificar a percepção dos indivíduos sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pelas Organizações, de modo a avaliar como concepções, valores e práticas de gestão adotadas e idealizadas se aproximam das dimensões do modelo *agency* e *community* proposto por Rousseau e Arthur (1999). A utilização desta Escala, como padrão de referência para elaboração do questionário se deu em função de possibilitar analisar padrões referenciais de princípios e práticas buscadas por organizações que desejam ter um modelo de gestão de pessoas que possibilite um alto desempenho.

A análise pode ser realizada para a força de trabalho completa da organização, assim como para segmentos específicos, permitindo identificar, a partir da percepção dos respondentes, se a organização possui políticas diferenciadas ou não para diferentes segmentos de sua força de trabalho. Adicionalmente, a escala pode funcionar como um check-list para uma avaliação

independente, pelos pesquisador, da filosofia que embassa as políticas e as práticas de gestão de pessoas nas organizações.

Os princípios e práticas estão relacionados à: suporte mútuo, interdependência, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente; criação de redes dentro da organização; defesa de interesse de cada parte (pessoas, grupos, firmas, acionistas); criação de redes fora da organização; vínculos descartáveis, estritamente profissionais; valores de individualismo, autonomia, autorregulamentação; vínculos mais duradouros; comprometimento, civismo, coletivismo, afiliação; estímulo ao intercâmbio; construção de relações; colaboração no percurso de desenvolvimento integral da pessoa; socialização; produtos grupais (equipe); plano de carreira interno; mobilidade interna; uniformidade; suporte para o bem-estar pessoal e familiar; suporte para a transição; recrutamento e orientação; treinamento e qualificação para o desempenho de tarefas; avaliação a partir de produtos individuais e por equipes; empregabilidade como responsabilidade do trabalhador e carreiras sem fronteiras; recompensas e benefícios diferenciados; suporte social de responsabilidade do trabalhador; desligamento atendendo unicamente aos aspectos legais.

5.3 Adaptação do método agency-community para o Diagnóstico do Modelo de Gestão de Pessoas da Embrapa

A decisão sobre a utilização da Escala de avaliação utilizada pelo modelo agency-community, como referência, se deu em razão da mesma estar alinhada com os aspectos conceituais preconizados pelo V Plano Diretor da Embrapa, pelas Políticas de Gestão de Pessoas e pôr oferecer resultados que possibilitaram subsídios aos objetivos do trabalho: propor um modelo de gestão de pessoas com foco em competências, desempenho e inovação, conforme apresentado no Quadro 5.

| | |
|---|---|
| Modelo Agency-Community | Documentos Estratégicos da Embrapa |
| Trabalhador desejável é aquele que se identifica e se compromete com objetivos, valores e missão da organização | Comprometimento |
| Cooperação e suporte mútuos | Cooperação |
| Criação de redes de trabalho dentro e fora da empresa | Consolidar um modelo institucional e organizacional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias |
| Busca da estabilidade ao recrutar, desenvolver e reter pessoas | Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção |
| Aprendizado conjunto e desenvolvimento de uma mente coletiva | Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia e a capacidade e velocidade da inovação |
| Identifica o conhecimento como a base para a competitividade atual e a plataforma para a futura aprendizagem. Pessoas são essenciais para a organização e têm conhecimento distinto dos seus colegas. Estímulo ao trabalho em equipe e ao intercâmbio de conhecimentos e habilidades | Promover a gestão e proteção do conhecimento |
| Criação de relações dentro e fora da empresa | Fortalecer a comunicação institucional |
| Comprometimento com os objetivos, valores e missão da organização | Consolidar a gestão por resultados |
| Treinamento / Desenvolvimento | Ampliar e intensificar a formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e gestão empresarial |
| Medir o resultado dos indivíduos, do grupo e da organização | Orientar a avaliação de pessoas e equipes para valorizar a inovação organizacional, o trabalho em rede e outros arranjos coletivos voltados para obtenção de resultados finalísticos |
| A organização aprimora a capacidade da pessoa para responder às demandas do trabalho | Promover continuamente o mapeamento das competências estratégicas necessárias ao cumprimento da missão da Embrapa |
| Interagir com o mercado de trabalho, a fim de promover a vantagem de conhecimento especial da organização | Aprimorar a sintonia entre os focos institucional e mercadológico |
| Socialização O indivíduo deve desenvolver suas redes pessoais para novas oportunidades | Incentivar a participação em redes internas e externas |
| Empregabilidade Desenvolvimento de novas habilidades para novas oportunidades do mercado Manter os termos de emprego que têm valor para o mercado externo de trabalho, bem como para o interno da organização A organização deve assegurar que os empregados desenvolvam opções futuras de carreira, dentro ou fora dela | Promover ações de capacitação em áreas específicas do conhecimento, de acordo com os interesses profissionais de cada empregado da Embrapa, alinhados a sua área de atuação e às metas do seu setor/área/Unidade, podendo ser fornecidas pela Embrapa ou por instituições de ensino. Pode ser individual ou coletiva. |
| A organização provê recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado Justiça nos procedimentos de desligamento e oferta de suporte para nova colocação | Utilizar os critérios de justiça, conciliando a valorização humana e os objetivos da Empresa na solução de problemas referentes às pessoas |
| Colaboração com os empregados no planejamento do próprio desenvolvimento | Permitir que o empregado, por meio do perfil do seu cargo e área de atuação, identifique o seu papel ocupacional, bem como as oportunidades e perspectivas de progresso funcional |

Quadro 5 - Comparativo conceitual entre o Modelo agency-community e os documentos estratégicos da Embrapa

Entretanto, tendo em vista as peculiaridades da Empresa e a natureza e extensão do trabalho, foi necessário fazer algumas adaptações, preservando, contudo, aos conceitos representados pelos construtos *agency* e *community*.

A primeira constatação com relação à necessidade de adaptação da escala diz respeito ao tamanho do questionário que, originalmente, possui 34 questões.

Feitas as análises das questões originalmente integrantes do instrumento de pesquisa, entendeu-se que, para o objetivo do diagnóstico do modelo de gestão de pessoas da Embrapa, algumas delas não se aplicavam e outras careciam de ajustes, ficando com 35 questões.

5.4 Aplicação do Questionário

O questionário foi alocado na *Intranet* da empresa por meio de um *software* eletrônico, o *Academic Survey Sistem and Evaluation Tool (ASSET)*. Este *software* permite que os dados sejam transmitidos diretamente ao banco de dados da empresa e podem ser transportados, após a finalização do processo, para o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

A população da pesquisa foi constituída de 2107 empregados que ocupam na Empresa o cargo de pesquisador. O questionário foi aplicado em dois períodos, compreendendo as datas de 18/06/08 à 27/06/08 e . 02/07/08 à 07/07/09.

Com o propósito de estabelecer confiança, empatia e compromisso junto aos participantes da pesquisa, foi enviada mensagem de e-mail convidando-os a participarem da pesquisa. Nessa mensagem, foi destacado os objetivos do estudo, solicitava a participação na pesquisa, explicava ao respondente como utilizar o *software* e preencher o questionário e definia um prazo de encerramento da atividade. Foi reforçada a questão de que os dados seriam analisados de modo agrupado, a fim de preservar a confiança e fidedignidade das respostas dos pesquisados.

De um total de 2107 sujeitos consultados, 203 estavam de férias, 10 estavam prestando serviço fora da Embrapa e 60 não possuem emails cadastrados. Foram, então consultados 1834 pesquisadores, destes 48 emails foram recusados, sendo que 282 concluíram corretamente a resposta do questionário, sendo consideradas como respostas válidas.

Vale ressaltar ainda que, ao configurar-se o questionário em ambiente de *intranet*, se fez a opção de que fossem enviados ao banco de dados, somente questionários totalmente preenchidos, ou seja, ao deixar alguma questão em branco, o sistema informava ao respondente

que o questionário não estava completo e que não seria possível aproveitá-lo. O *ASSET* permite o monitoramento da pesquisa em relação ao número de respondentes que finalizaram ou não o questionário.

Haja vista a opção feita de salvar no banco de dados somente os questionários totalmente preenchidos, obteve-se como vantagem, um banco de dados sem casos faltosos (*missings*), o que facilitou, posteriormente, o procedimento estatístico.

Partindo dessas observações, foram identificadas as questões que melhor caracterizavam os aspectos do modelo de gestão de pessoas considerados relevantes para o diagnóstico do modelo de gestão de pessoas da Embrapa e foi realizada as adaptações necessárias. Das questões originais do questionário, 18 foram mantidas, 13 adaptadas, 3 excluídas e 4 incluídas (dentro do escopo conceitual do constructo).

A versão do instrumento de pesquisa, resultante da adaptação da Escala agency-community, totalizou 35 questões, sendo submetida ao teste. Feitos os ajustes sugeridos pelos avaliadores, sendo a versão aprovada.

5.5 Análise dos Dados

Conforme relatado na seção anterior, obteve-se um total de 282 respostas válidas ao questionário da pesquisa.

Os dados obtidos com a aplicação da escala foram analisados por meio do aplicativo *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 16.0 para *Windows*.

Os dados foram submetidos a análises estatísticas descritivas: distribuições de frequências, cálculos de médias, desvios-padrão e moda, e inferenciais: correlações de *Pearson*, seguida pela Análise de variância univariada (ANOVA).

As estatísticas descritivas (frequências, média, desvio padrão e moda) visaram caracterizar os participantes da pesquisa (dados demográficos), bem como analisar dados referentes às respostas à Escala Agency-Community (EAC).

As estatísticas inferenciais (correlações de *Pearson* e ANOVA) tiveram por fim, verificar a existência de relações entre as variáveis dependentes (Princípios Community, Práticas Agency), posto que, as decisões destes cálculos estatísticos específicos foram as que melhor resultado forneceram ao objetivo da pesquisa.

Segundo Tabachnick e Fidell (1996), o Coeficiente de Correlação Linear de *Pearson* mede a relação entre duas variáveis contínuas em termos de direção (positiva ou negativa) e

magnitude ($-1 \leq r \leq +1$). O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita, mas inversa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a relação linear entre as duas variáveis. Logo, o coeficiente de correlação tem ênfase na predição do grau de dependência entre duas variáveis.

6 Apresentação dos Resultados

Para atender ao objetivo proposto, os dados foram submetidos a análises estatísticas descritivas e inferenciais como: distribuições de frequências, cálculos de médias, desvios-padrão, moda, correlações e análise de variância (ANOVA).

Os dados obtidos foram organizados para serem visualmente apresentados na forma de gráficos e/ou tabelas. Primeiramente, serão apresentados os resultados das análises estatísticas descritivas: caracterização dos participantes da pesquisa, análise dos dados referentes às respostas dadas com base na Escala Agency-Community (EAC), percepção dos indivíduos em relação aos princípios e práticas adotadas pelo modelo agency-community e as adotadas pela organização e percepção dos indivíduos em relação às forças dos elementos agency e community adotados pelo modelo agency-community e as adotadas pela organização. Em seguida, os resultados das análises estatísticas inferenciais.

6.1 Resultados das análises estatísticas descritivas

As estatísticas descritivas (frequência, média, desvio padrão e moda) visaram à caracterização dos participantes da pesquisa (dados demográficos), bem como a análise dos dados referentes às respostas dadas à Escala Agency-Community (EAC).

A seguir, são apresentados os resultados relativos aos dados demográficos dos respondentes: sexo, faixa etária, tempo de trabalho e cargo que ocupa na Empresa.

6.1.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

Quanto ao sexo dos respondentes, de acordo com os dados do Gráfico 1 e da Tabela 2, verifica-se um predomínio acentuado de respondentes do sexo masculino com relação aos respondentes do sexo feminino, 67,0% e 33,0%, respectivamente.

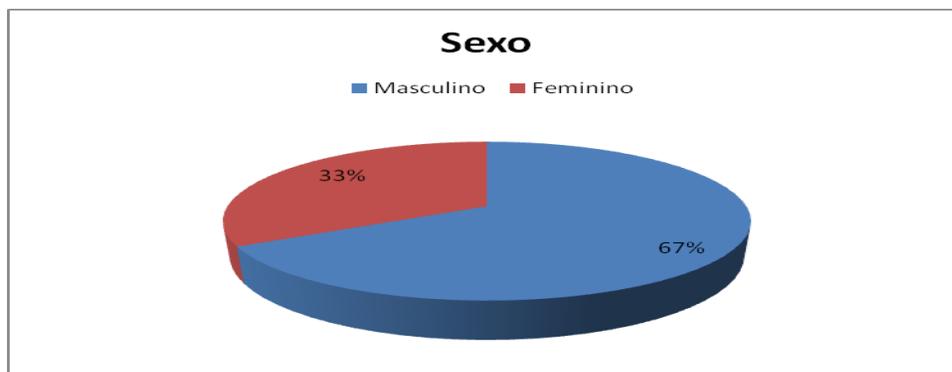


Gráfico 1: Caracterização da Amostra quanto ao Sexo

Tabela 2: Caracterização da amostra quanto ao sexo

| Sexo | Frequência | Percentual |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Masculino | 189 | 67,0 |
| Feminino | 93 | 33,0 |
| Total | 282 | 100 |

A idade dos respondentes se distribui nas faixas etárias conforme apresentado no Gráfico 2 e na Tabela 3. A maioria dos respondentes se concentra na faixa acima dos 46 anos (48,2%). O resultado indica tratar-se de uma amostra de sujeitos maduros.

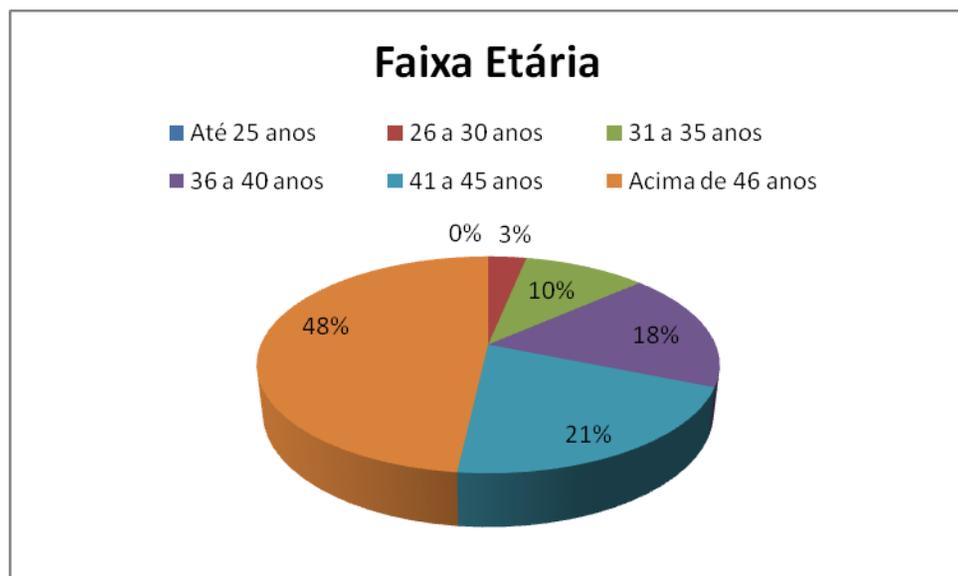
**Gráfico 2: Caracterização da amostra quanto a faixa etária**

Tabela 3: Caracterização da amostra quanto a faixa etária

| Faixa Etária | Frequência | Percentual |
|------------------|------------|------------|
| Até 25 anos | 0 | 0 |
| 26 a 30 anos | 9 | 3,2 |
| 31 a 35 anos | 29 | 10,3 |
| 36 a 40 anos | 50 | 17,7 |
| 41 a 45 anos | 58 | 20,6 |
| Acima de 46 anos | 136 | 48,2 |
| Total | 282 | 100 |

Quanto ao tempo de trabalho na Empresa, os dados apresentados no Gráfico 3 e na Tabela 4 indicam que os respondentes entre 1 e 5 anos de trabalho na Empresa constituem a maioria de sujeitos da amostra, num total de 21,3%. Apenas 2,8% dos respondentes têm menos de 1 ano de trabalho na Empresa enquanto os demais, num total de 75,9%, têm mais de 6 anos. Este resultado permite afirmar tratar-se de uma amostra de sujeitos com bastante experiência e conhecimento da Empresa.

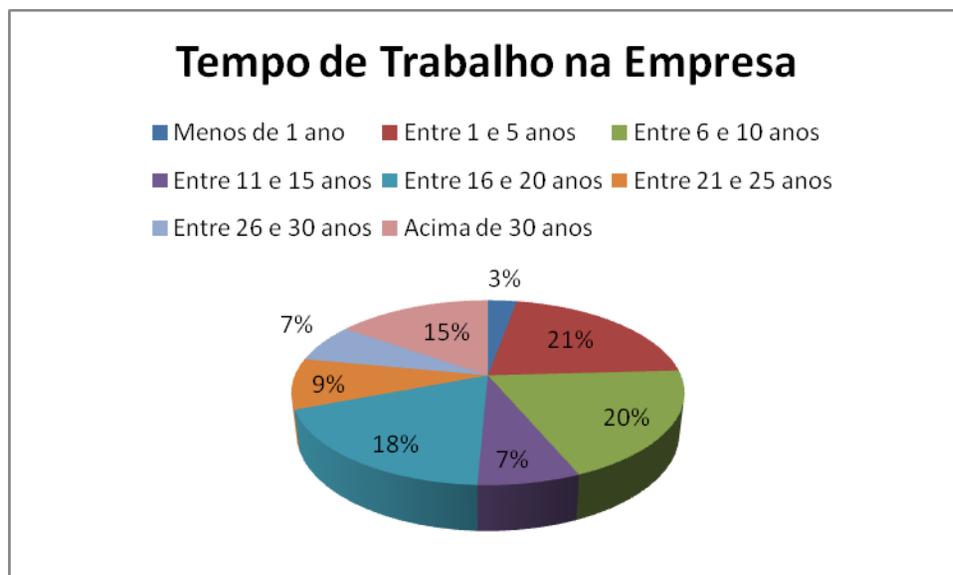
**Gráfico 3: Caracterização da amostra quanto ao Tempo de Trabalho na Empresa**

Tabela 4: Caracterização da amostra quanto ao Tempo de Trabalho na Empresa

| Tempo de Trabalho na Empresa | Frequência | Percentual |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Menos de 1 ano | 8 | 2,8 |
| Entre 1 e 5 anos | 60 | 21,3 |
| Entre 6 e 10 anos | 55 | 19,5 |
| Entre 11 e 15 anos | 20 | 7,1 |
| Entre 16 e 20 anos | 52 | 18,4 |
| Entre 21 e 25 anos | 25 | 8,9 |
| Entre 26 e 30 anos | 19 | 6,7 |
| Acima de 30 anos | 43 | 15,2 |
| Total | 282 | 100 |

Considerando que a pesquisa foi dirigida aos empregados que ocupam na Empresa o cargo de Pesquisador, o Gráfico 4 e a Tabela 5 demonstram que, os não ocupantes de funções estratégicas ou táticas correspondem a 69,9% do total de sujeitos da amostra e os ocupantes de funções estratégicas ou tática a 30,1%, o que permite afirmar que foi expressiva a participação dos que mais são afetados pelo modelo de gestão de pessoas aplicado pela Empresa.

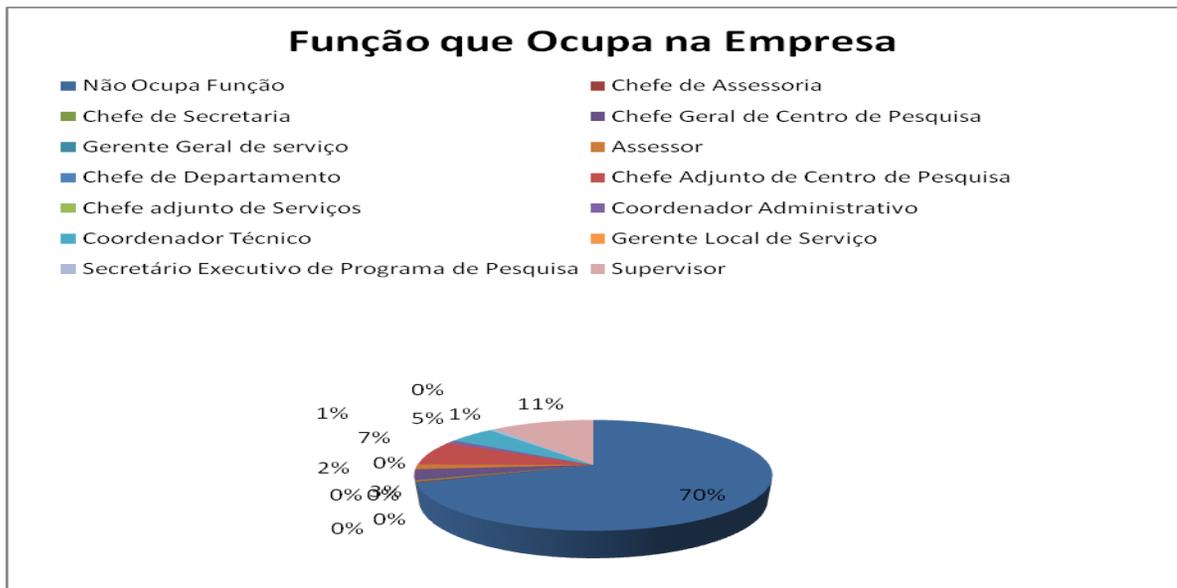


Gráfico 4: Caracterização da amostra quanto à função que ocupa na empresa

Tabela 5: Caracterização da amostra quanto à função que ocupa na empresa

| Função que Ocupa na Empresa | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| Não Ocupa Função | 197 | 69,9 |
| Chefe de Assessoria | 1 | 0,4 |
| Chefe de Secretaria | 1 | 0,4 |
| Chefe Geral de Centro de Pesquisa | 9 | 3,2 |
| Gerente Geral de serviço | 0 | 0 |
| Assessor | 4 | 1,4 |
| Chefe de Departamento | 0 | 0 |
| Chefe Adjunto de Centro de Pesquisa | 20 | 7,1 |
| Chefe adjunto de Serviços | 0 | 0 |
| Coordenador Administrativo | 3 | 1,1 |
| Coordenador Técnico | 14 | 5,0 |
| Gerente Local de Serviço | 0 | 0 |
| Secretário Executivo de Programa de Pesquisa | 2 | 0,7 |
| Supervisor | 31 | 11 |
| Total | 282 | 100 |

Quanto às Unidades da Embrapa respondentes, a pesquisa foi dirigida a pesquisadores lotados em todas as Unidades da Empresa. Conforme demonstrado no Gráfico 5 e na Tabela 6, apenas Pesquisadores de 2 Unidades da Empresa não responderam ao questionário, o que permite afirmar que é representativa a participação das Unidades da Empresa.



Gráfico 5: Caracterização da amostra quanto às Unidades da Embrapa Respondentes

Tabela 6: Caracterização da amostra quanto às Unidades da Embrapa Respondentes

| Unidades | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| Sede | 13 | 4,6 |
| Embrapa Acre | 4 | 1,4 |
| Embrapa Agrobiologia | 8 | 2,8 |
| Embrapa Agroenergia | 0 | 0 |
| Embrapa Agroindústria de Alimentos | 8 | 2,8 |
| Embrapa Agroindústria Tropical | 8 | 2,8 |
| Embrapa Agropecuária Oeste | 3 | 1,1 |
| Embrapa Algodão | 16 | 5,7 |
| Embrapa Amapá | 6 | 2,1 |
| Embrapa Amazônia Ocidental | 5 | 1,8 |
| Embrapa Amazônia Oriental | 7 | 2,5 |
| Embrapa Arroz e Feijão | 6 | 2,1 |
| Embrapa Café | 1 | 0,4 |
| Embrapa Caprinos | 4 | 1,4 |
| Embrapa Cerrados | 12 | 4,3 |
| Embrapa Clima Temperado | 19 | 6,7 |
| Embrapa Florestas | 5 | 1,8 |
| Embrapa Gado de Corte | 9 | 3,2 |
| Embrapa Gado de Leite | 7 | 2,5 |
| Embrapa Hortaliças | 12 | 4,3 |
| Embrapa Informação Tecnológica | 0 | 0 |
| Embrapa Informática Agropecuária | 4 | 1,8 |
| Embrapa Instrumentação Agropecuária | 4 | 1,8 |
| Embrapa Mandioca e Fruticultura Tropical | 5 | 1,8 |
| Embrapa Meio Ambiente | 11 | 3,9 |
| Embrapa Meio Norte | 8 | 2,8 |
| Embrapa Milho e Sorgo | 5 | 1,8 |
| Embrapa Monitoramento por satélite | 7 | 2,5 |
| Embrapa Pantanal | 4 | 1,4 |
| Embrapa Pecuária Sudeste | 7 | 2,5 |
| Embrapa Pecuária Sul | 1 | 0,4 |
| Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia | 8 | 2,8 |
| Embrapa Rondônia | 6 | 2,1 |
| Embrapa Roraima | 7 | 2,5 |
| Embrapa Semi-Árido | 9 | 3,2 |
| Embrapa Soja | 6 | 2,1 |
| Embrapa Solos | 9 | 3,2 |
| Embrapa Suínos e Aves | 5 | 1,8 |
| Embrapa Tabuleiros Costeiros | 6 | 2,1 |
| Embrapa Transferência de Tecnologia | 2 | 0,7 |
| Embrapa Trigo | 8 | 2,8 |
| Embrapa Uva e Vinho | 7 | 2,5 |
| Total | 282 | 100 |

6.1.2 Análise dos dados referentes às respostas dadas com base na Escala Agency-Community (EAC)

Nesta seção, apresentam-se os resultados individuais das questões da pesquisa, tendo-se por base a percepção dos respondentes.

A Tabela 7 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 1 do questionário.

Tabela 7 - Estímulo da cooperação entre os empregados
Gerenciar Competências - Gerenciar Desempenho de Competências - Monitorar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamen te | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------|--|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------|------------------|------|
| Percentual | 8,5 | 18,4 | 19,1 | 5 | 34,4 | 11,3 | 3,2 | 3,85 | 1,67 | 5 |
| Absoluta | 24 | 52 | 54 | 14 | 97 | 32 | 9 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,8, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (34,4%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a se concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que haja:

- um comprometimento leve ou um desconhecimento com as questões relacionadas a se identificar e se comprometer com os objetivos, valores e missão da organização;
- uma forte cultura individualista, reforçada pela prática da Empresa em avaliações de desempenho, com metas individuais, sem focar o trabalho em equipe, e o intercâmbio de conhecimentos e habilidades, apesar de se trabalhar em equipes de projetos;
- uma não consideração, de uma forma complementar, dos resultados dos indivíduos, do grupo e da organização.

A Tabela 8 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 2 do questionário.

Tabela 8 - Recompensa diferencialmente o empregado tendo como base o seu desempenho, desenvolvimento e aplicação da competência individual
Recompensar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 8,9 | 21,6 | 15,6 | 4,6 | 29,4 | 15,2 | 4,6 | 3,88 | 1,77 | 5 |
| Absoluta | 25 | 61 | 44 | 13 | 83 | 43 | 13 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,8, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (29,4%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar da existência de mecanismos recompensas individuais, estas, por serem aplicadas em um período único e específico, sob regras e procedimentos comparativos, prejudiquem o caráter individual da recompensa;
- a falta de outras formas de recompensas diferenciadas, aplicada em épocas diferenciadas, em função do desempenho, desenvolvimento e aplicação de competências individuais e exclusivas do empregado, ocorra uma tendência a concordar levemente com o conceito individualista.

A Tabela 9 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 3 do questionário.

Tabela 9 – Preocupa-se com o empregado em todas as suas dimensões de forma a desempenhar suas competências com tranquilidade e equilíbrio físico e mental
Equilibrar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 10,3 | 19,5 | 21,3 | 10,3 | 25,5 | 11,3 | 1,8 | 3,62 | 1,63 | 5 |
| Absoluta | 29 | 55 | 60 | 29 | 72 | 32 | 5 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,6, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (25,5%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar da Empresa possuir um plano de aposentadoria, de saúde, ações de segurança e medicina do trabalho, na percepção dos empregados, estes fatores não são vistos como preocupação da Empresa e sim como uma espécie de obrigação;
- outros fatores que possam contribuir para o resultado estão relacionados as ações de qualidade de vida, relações trabalhistas (no sentido de ir de encontro às necessidades dos empregados), e relações sindicais (no sentido de se estabelecer parceria), que ainda não representam na percepção do empregado uma provisão de recursos por parte da Empresa visando o bem estar pessoal e familiar.

A Tabela 10 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 4 do questionário.

Tabela 10 – Prioriza nas ações de recrutamento e seleção as necessidades de agregação de novas competências à organização
Aplicar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 6,4 | 15,2 | 17,4 | 7,8 | 27,7 | 22 | 3,5 | 4,15 | 1,67 | 5 |
| Absoluta | 18 | 43 | 49 | 22 | 78 | 62 | 10 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,1, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (27,7%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- o mesmo esteja relacionado ao fato da Empresa, nos últimos processos seletivos, ter priorizado áreas já atendidas pela mesma e não áreas de futuro;
- não exista uma evidente ênfase no recrutamento, em face da transitoriedade das relações entre indivíduos e organização;

- a função de RH não auxilia na interação com o mercado de trabalho para promover a vantagem de conhecimento especial da organização;
- o foco do recrutamento não esteja, também, voltado para a construção de relações estes e os empregados já pertencentes à Empresa.

A Tabela 11 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 5 do questionário.

Tabela 11 - Oferece oportunidades internas de crescimento na carreira por meio da aquisição de competências Desenvolvimento de Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamen te | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------|--|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------|------------------|------|
| Percentual | 3,5 | 9,9 | 9,6 | 8,9 | 25,2 | 31,6 | 11,3 | 4,82 | 1,63 | 6 |
| Absoluta | 10 | 28 | 27 | 25 | 71 | 89 | 32 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,8, o item da escala concordo muito apresenta o maior percentual (31,6%) e a moda indica o valor 6, o que representa a percepção de uma tendência a concordar muito.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- o programa de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), existente na Empresa, e que permite ao seu término o desenvolvimento na carreira, o mecanismo introduzido junto ao Plano de Carreiras da Embrapa, criado em 2006, onde destaca-se a capacitação como um dos requisitos para crescimento na carreira, exerce grande influência na percepção do público pesquisado;
- a Empresa, dentro de possibilidades ainda não exploradas totalmente, aprimora a capacidade do empregado para responder às demandas do trabalho, carreira e mudanças de seu ciclo de vida.

A Tabela 12 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 6 do questionário.

Tabela 12 – Estimula o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens
Sustentar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 8,9 | 16,7 | 18,1 | 9,6 | 29,1 | 15,2 | 2,5 | 3,89 | 1,66 | 5 |
| Absoluta | 25 | 47 | 51 | 27 | 82 | 43 | 7 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,8, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (29,1%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- pela percepção dos empregados pesquisados, a Empresa estimula levemente o trabalho em equipe e ao intercâmbio de conhecimentos e habilidades;
- apesar de se trabalhar, também, em equipes de projetos e de processos, a não existência da avaliação do empregado com base no sucesso do grupo e da organização contribuem com o resultado apurado.

A Tabela 13 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 7 do questionário.

Tabela 13 – Considera que o vínculo com o empregado pode ser rompido a qualquer momento em função de oportunidades melhores no mercado

Prover Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 8,2 | 16 | 15,2 | 20,6 | 17 | 15,2 | 7,8 | 3,99 | 1,73 | 4 |
| Absoluta | 23 | 45 | 43 | 58 | 48 | 43 | 22 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,8, o item da escala não concordo, nem discordo apresenta o maior percentual (20,6%) e a moda indica o valor 4, o que representa a percepção de uma tendência a não concordar e nem discordar.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar do fato da Empresa estar preocupada com a necessidade de retenção de pessoas, as ações de gestão de pessoas ainda não se fazem percebidas pelo público pesquisado;
- outro fator importante, é o de que na área de pesquisa agropecuária as oportunidades de emprego são bastante menores em relação a outras.

A Tabela 14 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 8 do questionário.

Tabela 14 – Oferece mecanismos de transferência de conhecimento em função de empregados que deixam a organização
Prover Competências – Desenvolver Competências

| Freqüência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 20,9 | 33 | 15,2 | 15,6 | 11,3 | 3,2 | 0,7 | 2,76 | 1,45 | 2 |
| Absoluta | 59 | 93 | 43 | 44 | 32 | 9 | 2 | | | |

A média se apresenta com o valor de 2,7, o item da escala discordo muito apresenta o maior percentual (33%) e a moda indica o valor 2, o que representa a percepção de uma tendência a discordar muito.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- não existe a sinalização para a continuidade de parceria quando do término da relação formal entre empregado e a Empresa;
- não existem mecanismos efetivos de transferência de conhecimento quando da saída de empregados;
- não existência do relacionamento com ex-empregados, não sendo considerados como ex-discípulos.

A Tabela 15 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 8 do questionário.

Tabela 15 – Recompensa o empregado a partir do desempenho coletivo
Recompensar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 12,4 | 17,7 | 17,7 | 11,3 | 27,7 | 12,4 | 0,7 | 3,64 | 1,65 | 5 |
| Absoluta | 35 | 50 | 50 | 32 | 78 | 35 | 2 | | | |

A média se apresenta com o valor de 3,6, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (27,7%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- a existência de poucos mecanismos de recompensa por equipes;
- a avaliação do desempenho do empregado não está associada a partir do sucesso do grupo e da organização;

A Tabela 16 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 10 do questionário.

Tabela 16 – Considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses através de suas entidades representativas
Equilibrar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 3,2 | 6 | 12,4 | 20,9 | 23 | 26,6 | 7,8 | 4,66 | 1,49 | 6 |
| Absoluta | 9 | 17 | 35 | 59 | 65 | 75 | 22 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,6, o item da escala concordo muito apresenta o maior percentual (26,6%) e a moda indica o valor 6, o que representa a percepção de uma tendência a concordar muito.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- existe a percepção no empregado de que a Empresa dá a liberdade para que o mesmo haja em defesa de seus próprios interesses no sentido da auto-proteção;
- um apoio que é dado pelos empregados a sua representação sindical e existe o reconhecimento por parte da Empresa desta representatividade.

A Tabela 17 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 11 do questionário.

Tabela 17 – Fortalece o vínculo de comprometimento do empregado com a organização
Comprometer Competências – Gerenciar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|--|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------|------------------|------|
| Percentual | 4,6 | 8,9 | 17,7 | 12,8 | 32,3 | 19,9 | 3,9 | 4,34 | 1,51 | 5 |
| Absoluta | 13 | 25 | 50 | 36 | 91 | 56 | 11 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,3, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (32,3%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- não existência de suporte mútuo aos valores centrais da organização;

A Tabela 18 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 12 do questionário.

Tabela 18 – Oferece alto grau de liberdade para o empregado permitindo que ele expresse suas competências e aceita as individualidades no desempenho do trabalho
Aplicar Competências - Desenvolver Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|--|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------|------------------|------|
| Percentual | 6,4 | 14,9 | 15,2 | 7,1 | 27,7 | 21,3 | 7,4 | 4,28 | 1,74 | 5 |
| Absoluta | 18 | 42 | 43 | 20 | 78 | 60 | 21 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,2, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (27,7%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- existem problemas quanto ao oferecimento de escolhas e oportunidades de participação no planejamento de novos arranjos no trabalho;
- a necessidade de cumprimento de determinadas normas e procedimentos de trabalho, de certa forma padronizados, e uma não existência de um modelo de gerenciamento e de liderança causam prejuízos no desenvolvimento dos trabalhos e alcance de metas.

A Tabela 19 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 13 do questionário.

Tabela 19 – Assegura recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado
Equilibrar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 5,3 | 8,9 | 12,8 | 8,5 | 35,1 | 20,6 | 8,9 | 4,56 | 1,62 | 5 |
| Absoluta | 15 | 25 | 36 | 24 | 99 | 58 | 25 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,5, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (35,1%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar da existência da participação financeira da Empresa junto ao programa de benefícios sociais, as ações ainda não acontecem de maneira a que se perceba que a organização provê recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado;

A Tabela 20 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 14 do questionário.

Tabela 20 – Enfatiza treinamentos voltados para o desempenho das atividades do cargo e/ou área de atuação

Desenvolver Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 3,5 | 8,9 | 12,1 | 8,2 | 31,9 | 28,7 | 6,7 | 4,69 | 1,54 | 5 |
| Absoluta | 10 | 25 | 34 | 23 | 90 | 81 | 19 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,6, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (31,9%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar da existência do programa de capacitação corporativo, as ações ainda não acontecem de forma a atender todas as expectativas já que a própria Empresa não possui o mapeamento das competências exigidas e as existentes em seus empregados, como também a associação com as previstas no Plano de Carreiras.

A Tabela 21 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 15 do questionário.

Tabela 21 – Valoriza o empregado que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 11,3 | 13,1 | 17,7 | 24,8 | 17,7 | 11,3 | 3,9 | 3,74 | 1,62 | 4 |
| Absoluta | 32 | 37 | 50 | 70 | 50 | 32 | 11 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,7, o item da escala não concordo nem discordo apresenta o maior percentual (24,8%) e a moda indica o valor 4, o que representa a percepção de uma tendência a não concordar e nem discordar.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- o resultado justifica-se em função da questão do empreendedorismo ainda não ser uma prática desenvolvida pelos empregados, principalmente na relação a uma mudança de postura na busca de soluções criativas, na busca da solução de problemas sem a necessidade de aguardar a solução do superior imediato, na busca de recursos e realização de negociações para desenvolvimento de pesquisas com parceiros, etc.

A Tabela 22 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 16 do questionário.

Tabela 22 – Preocupa-se em manter os seus empregados
Recompensar Competências – Desenvolver Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 9,9 | 14,2 | 17 | 12,1 | 25,5 | 18,1 | 3,2 | 3,96 | 1,70 | 5 |
| Absoluta | 28 | 40 | 48 | 34 | 72 | 51 | 9 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,9, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (25,5%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar da preocupação pela retenção, e da realização de um conjunto de ações, o não enquadramento deste tema quando da realização de ações, faz com que a prática não seja observada.

A Tabela 23 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 17 do questionário.

Tabela 23 – Assume junto com o empregado a responsabilidade por manter a empregabilidade
Desenvolver Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 7,4 | 15,6 | 17,7 | 20,2 | 23,8 | 12,4 | 2,8 | 3,86 | 1,56 | 5 |
| Absoluta | 21 | 44 | 50 | 57 | 67 | 35 | 8 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,8, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (23,8%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar da existência do programa de capacitação corporativo, as ações ainda não acontecem de forma a manter uma relação que incluam o mercado de trabalho, mas sim objetivos da Empresa.

A Tabela 24 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 18 do questionário.

Tabela 24 – Favorece a socialização que fortaleça a identificação do empregado com a cultura organizacional
Comprometer Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 3,5 | 13,8 | 13,8 | 14,2 | 35,5 | 14,9 | 4,3 | 4,26 | 1,51 | 5 |
| Absoluta | 10 | 39 | 39 | 40 | 100 | 42 | 12 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,2, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (35,5%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar da existência de um programa de socialização do novo empregado, ainda em processo de maturação, a cultura da Empresa ainda não está identificada, o que faz com que esta questão passe a não ser tratada de maneira adequada.

A Tabela 25 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 19 do questionário.

Tabela 25 – Oferece aos empregados um suporte normativo que favoreça à inovação e a cooperação
Sustentar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 8,2 | 15,6 | 19,1 | 13,8 | 28,7 | 12,1 | 2,5 | 3,85 | 1,59 | 5 |
| Absoluta | 23 | 44 | 54 | 39 | 81 | 34 | 7 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,8, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (28,7%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- pela existência de poucos instrumentos que trabalham aspectos cooperativos, fortalecendo a individualidade, tais como, os instrumentos de avaliação de desempenho e avaliação das unidades, com destaque para o último.

A Tabela 26 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 20 do questionário.

Tabela 26 – Estimula a criação de redes internas de trabalho
Desenvolver Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 6 | 14,9 | 17,4 | 7,1 | 27,3 | 23 | 4,3 | 4,21 | 1,69 | 5 |
| Absoluta | 17 | 42 | 49 | 20 | 77 | 65 | 12 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,2, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (27,3%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar da existência de projetos que necessitam da participação de pesquisadores de diferentes especialidades e de diferentes unidades, ainda não existem mecanismos que identifiquem as várias competências dos empregados da Empresa, de forma corporativa, e que facilitem um incremento no trabalho em rede.

A Tabela 27 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 21 do questionário.

Tabela 27 – Cria mecanismos para integrar os seus empregados à organização
Comprometer Competências – Gerenciar Competências – Sustentar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 3,9 | 13,1 | 20,9 | 11 | 34,8 | 13,1 | 3,2 | 4,12 | 1,49 | 5 |
| Absoluta | 11 | 37 | 59 | 31 | 98 | 37 | 9 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,1, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (34,8%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- existe a necessidade de se trabalhar o estímulo do trabalho em equipe e ao intercâmbio de conhecimentos e habilidades; de se trabalhar de forma mais efetiva a socialização e a adaptação coletiva ao ambiente; de uma maior colaboração com os empregados no planejamento de seu desenvolvimento, além do fortalecimento na utilização de ferramentas de gestão.

A Tabela 28 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 22 do questionário.

Tabela 28 – Estimula o trabalho em equipe para melhorar o desempenho dos empregados
Desenvolver Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|--|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------|------------------|------|
| Percentual | 9,9 | 16,7 | 18,1 | 9,6 | 27,3 | 14,9 | 3,5 | 3,87 | 1,70 | 5 |
| Absoluta | 28 | 47 | 51 | 27 | 77 | 42 | 10 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,8, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (27,3%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- pela percepção dos empregados pesquisados, a Empresa estimula levemente o trabalho em equipe e ao intercâmbio de conhecimentos e habilidades;
- apesar de se trabalhar, também, em equipes de projetos e de processos, a não existência da avaliação do empregado com base no sucesso do grupo e da organização contribuem com o resultado apurado.

A Tabela 29 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 23 do questionário.

Tabela 29 – Valoriza o intercâmbio de experiências e de aprendizagem entre os empregados
Desenvolver Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 8,2 | 19,5 | 16,7 | 12,8 | 29,1 | 9,9 | 3,9 | 3,80 | 1,64 | 5 |
| Absoluta | 23 | 55 | 47 | 36 | 82 | 28 | 11 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,8, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (29,1%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- em função da falta de instrumentos e de práticas que favoreçam a constante troca de experiências, incluindo o sistema de avaliação, de recompensas e de uma rede de atividades que contemple todas as unidades.

A Tabela 30 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 24 do questionário.

Tabela 30 – Recompensa de modo diferenciado empregados e equipes que sejam mais empreendedores
Recompensar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 10,6 | 18,1 | 12,8 | 11 | 28 | 14,5 | 5 | 3,91 | 1,76 | 5 |
| Absoluta | 30 | 51 | 36 | 31 | 79 | 41 | 14 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,9, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (28%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- o próprio sistema de recompensa, possui poucos instrumentos que possibilitam este tipo de procedimento.

A Tabela 31 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 25 do questionário.

**Tabela 31 – Estimula o suporte mútuo entre os trabalhadores
Comprometer Competências – Recompensar Competências**

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 8,2 | 16 | 21,6 | 16,3 | 27,7 | 8,9 | 1,4 | 3,72 | 1,50 | 5 |
| Absoluta | 23 | 45 | 61 | 46 | 78 | 25 | 4 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,7, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (27,7%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- pela inexistência de ações de visem a criar um ambiente de colaboração entre os empregados, reforçado, também, pelos aspectos competitivos.

A Tabela 32 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 26 do questionário.

**Tabela 32 – Incentiva que o empregado construa redes fora da organização
Desenvolver Competências**

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 8,9 | 11,7 | 12,4 | 14,2 | 25,2 | 18,8 | 8,9 | 4,27 | 1,76 | 5 |
| Absoluta | 25 | 33 | 35 | 40 | 71 | 53 | 25 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,2, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (25,2%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar da necessidade do pesquisador em manter uma rede de relacionamentos em função das pesquisas desenvolvidas, ainda não existe um incentivo forte ou, pelo menos, percebido pelo empregado, de estabelecimento de parcerias efetivas.

A Tabela 33 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 27 do questionário.

Tabela 33 – Reconhece que os empregados devem agir para afirmar seus interesses pessoais
Desenvolver Competências – Comprometer Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|--|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------|------------------|------|
| Percentual | 10,3 | 13,5 | 15,6 | 30,5 | 22 | 7,4 | 0,7 | 3,66 | 1,44 | 4 |
| Absoluta | 29 | 38 | 44 | 86 | 62 | 21 | 2 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,6, o item da escala não concordo nem discordo apresenta o maior percentual (30,5%) e a moda indica o valor 4, o que representa a percepção de uma tendência não concordar nem discordar.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- a não existência de uma cultura organizacional e de ações por parte da Empresa que estimulem o empregado a agir de forma a estabelecer, ele mesmo, trajetórias para a sua carreira profissional.

A Tabela 34 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 28 do questionário.

Tabela 34 – Estabelece vínculos com o empregado que possam ser duradouros
Comprometer Competências – Equilibrar Competências – Desenvolver Competências –
Recompensar Competências – Movimentar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamen te | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------|--|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------|------------------|------|
| Percentual | 5 | 10,3 | 10,3 | 17 | 31,9 | 20,2 | 5,3 | 4,43 | 1,54 | 5 |
| Absoluta | 14 | 29 | 29 | 48 | 90 | 57 | 15 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,4, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (31,9%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- vários conceitos estabelecidos no modelo ainda precisam ser trabalhados na Empresa, para que se obtenha uma percepção maior sobre a possibilidade de um vínculo duradouro, principalmente relacionado ao desenvolvimento na carreira e sistema de recompensas.

A Tabela 35 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 29 do questionário.

Tabela 35 – Nas ações de qualificação, prioriza o desempenho das atividades relacionadas as áreas de atuação ou processos a ele confiados
Desenvolver Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamen te | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------|--|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------|------------------|------|
| Percentual | 3,9 | 10,3 | 11 | 16,3 | 28 | 24,8 | 5,7 | 4,51 | 1,54 | 5 |
| Absoluta | 11 | 29 | 31 | 46 | 79 | 70 | 16 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,5, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (28%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar da existência do programa de capacitação corporativo, as ações ainda não acontecem de forma a atender todas as expectativas já que a própria Empresa não possui o mapeamento das competências exigidas e as existentes em seus empregados, como também a associação com as previstas no Plano de Carreiras.

A Tabela 36 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 30 do questionário.

Tabela 36 – Nos processos de contratação, valoriza a congruência entre valores pessoais e organizacionais
Comprometer Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 12,4 | 11,3 | 16,7 | 24,5 | 20,9 | 12,8 | 1,4 | 3,7 | 1,5 | 4 |
| Absoluta | 35 | 32 | 47 | 69 | 59 | 36 | 4 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,7, o item da escala não concordo nem discordo apresenta o maior percentual (24,5%) e a moda indica o valor 4, o que representa a percepção de uma tendência a não concordar nem discordar.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- existe a necessidade de se trabalhar de forma mais efetiva a socialização e a adaptação coletiva ao ambiente;
- pela percepção de uma tendência a um certo desconhecimento do processo. Na Empresa, apesar de destacar quais são os valores por ela desejados e estabelecidos no Plano Diretor Estratégico, não se conhece quais são os valores existentes na organização.

A Tabela 37 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 31 do questionário.

Tabela 37 – Oferece apoio através de indicadores de gestão para que os empregados fortaleçam sua capacidade de responder às transformações e necessidades de inovação no trabalho
Monitorar Competências – Desenvolver Competências – Gerenciar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 8,5 | 16,7 | 18,1 | 13,5 | 29,4 | 12,1 | 1,8 | 3,82 | 1,58 | 5 |
| Absoluta | 24 | 47 | 51 | 38 | 83 | 34 | 5 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,8, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (29,4%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- não existe um cultura de utilização de indicadores por parte dos empregados para tomada de decisão em todos os níveis e áreas. Os existentes possuem pouca utilização e/ou divulgação por parte da Empresa, sendo de conhecimento mais no nível de decisões estratégicas.

A Tabela 38 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 32 do questionário.

Quadro 38 – Estimula a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os empregados
Desenvolver Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não concordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 7,8 | 18,1 | 21,6 | 10,6 | 30,1 | 9,9 | 1,8 | 3,74 | 1,56 | 5 |
| Absoluta | 22 | 51 | 61 | 30 | 85 | 28 | 5 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,74, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (30,1%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- existe a necessidade de se trabalhar o estímulo do trabalho em equipe e ao intercâmbio de conhecimentos e habilidades, quanto à utilização, principalmente, de instrumentos que facilitem a troca de experiências, tais como, comunidades de prática, etc.

A Tabela 39 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 33 do questionário.

Tabela 39 – Estimula o empregado a identificar os gaps entre as competências necessárias ao desempenho do cargo/área de atuação e as possuídas pelo mesmo
Prover Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 8,9 | 17,7 | 22,3 | 16,7 | 24,5 | 8,5 | 1,4 | 3,61 | 1,51 | 5 |
| Absoluta | 25 | 50 | 63 | 47 | 69 | 24 | 4 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 3,6, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (24,5%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- existe a necessidade da implantação de um modelo de gestão focado em competências que promova a cultura da busca permanente pelas competências necessárias ao desenvolvimento profissional e que estimule o empreendedorismo dos empregados.

A Tabela 40 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 34 do questionário.

Tabela 40 – Oferece aos empregados oportunidades de construir competências necessárias para o crescimento na carreira
Movimentar Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 3,9 | 7,8 | 13,8 | 7,8 | 28,4 | 29,1 | 9,2 | 4,73 | 1,59 | 6 |
| Absoluta | 11 | 22 | 39 | 22 | 80 | 82 | 26 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,7, o item da escala concordo muito apresenta o maior percentual (29,1%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar muito.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:
- apesar da existência de um forte programa de capacitação na Empresa, as oportunidades não são oferecidas a todos os empregados.

A Tabela 41 apresenta uma síntese das respostas dadas à questão 35 do questionário.

Tabela 41 – Cria instrumentos de gestão que integrem as atividades desempenhadas pelos empregados aos objetivos estratégicos da organização
Gerenciar Competências - Sustentar Competências – Gerenciar Desempenho de Competências

| Frequência de Indicações | (1) Discordo plenamente | (2) Discordo muito | (3) Discordo levemente | (4) Não discordo, nem concordo | (5) Concordo levemente | (6) Concordo muito | (7) Concordo plenamente | Média | Desvio padrão | Moda |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|---------------|------|
| Percentual | 7,1 | 12,1 | 16 | 13,8 | 25,5 | 20,9 | 4,6 | 4,2 | 1,66 | 5 |
| Absoluta | 20 | 34 | 45 | 39 | 72 | 59 | 13 | | | |

Apesar da média se apresentar com o valor de 4,2, o item da escala concordo levemente apresenta o maior percentual (25,5%) e a moda indica o valor 5, o que representa a percepção de uma tendência a concordar levemente.

Associando o modelo agency-community com o resultado apresentado infere-se que:

- apesar da existência do modelo estratégico de gestão da pesquisa adotado pela Empresa, estando relacionado à macro-programas específicos e ao Plano Diretor, ainda existem outros instrumentos que não estão integrados aos objetivos estratégicos da organização e pela falta de conhecimento por parte do empregado dos objetivos fins de seu trabalho dentro deste conjunto.

6.1.3 Percepção dos indivíduos em relação aos princípios e práticas adotados pelo modelo agency-community e as adotadas pela organização.

Partindo-se do princípio no qual a Escala Agency-Community (EAC) busca ser capaz de identificar como os indivíduos percebem os valores fundamentais que estão na base de políticas e que se desdobram em práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização, os dados trabalhados e interpretados de acordo com a escala de 1 a 7, apresentaram, conforme a Tabela 42, os seguintes resultados:

Tabela 42 - Percepção dos indivíduos em relação aos princípios e práticas adotados pelo modelo agency-community e as adotadas pela organização

| | Média | Desvio Padrão | N |
|--|-------|---------------|-----|
| Princípios Community – score médio dos itens 1, 3, 6, 11, 16, 20, 25, 28 e 32 | 3,97 | 1,225 | 282 |
| Princípios Agency – score médio dos itens 7, 10, 12, 15, 26 e 27 | 4,10 | 1,006 | 282 |
| Práticas Community – score médio dos itens 5, 9, 13, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 30, 31 e 35 | 4,05 | 1,178 | 282 |
| Práticas Agency – score médio dos itens 2, 4, 14, 24, 29, 33 e 34 | 4,21 | 1,212 | 282 |

6.1.4 Percepção dos indivíduos em relação às forças dos elementos agency e community adotados pelo modelo agency-community e as adotadas pela organização.

Com base nos quatro escores, anteriores, todos variando na escala de 1 a 7, foram calculados dois índices adicionais, conforme a Tabela 43.

Tabela 43 - Percepção dos indivíduos em relação às forças dos elementos agency e community adotados pelo modelo agency-community e as adotadas pela organização

| | Média | Desvio Padrão | N |
|--|-------|---------------|-----|
| Força dos elementos community na gestão de pessoas (FCom): média aritmética de PRCo e PTCO, com escores variando de 1 a 7. | 4,01 | 1,171 | 282 |
| Força dos elementos agency na gestão de pessoas (FAgen): escore médio de PRAg e PTAg. | 4,16 | 1,010 | 282 |

O escore de 4,01, em uma escala de 1 a 7, indica que a força dos elementos community, quer como princípios orientadores (relações de cooperação dentro da organização, suporte mútuo, adaptação coletiva ao ambiente, maior participação dos atores em relações de interdependência, aprendizado conjunto, oportunidades vistas como caminhos para o engajamento coletivo, a fim de promover valiosa qualidade ou inovação, trabalho em equipe, criação de redes dentro da organização) quer como práticas de gestão (vínculos mais duradouros, comprometimento, civismo, coletivismo, afiliação, estímulo ao intercâmbio, construir relações, colaborar no percurso de desenvolvimento integral da pessoa, socializar, avaliar o desempenho de equipes, retenção, identificação, plano de carreira carreira, mobilidade interna, uniformidade, suporte para o bem estar pessoal e familiar, procedimentos justos, suporte para a transição, capacidade empreendedora) apresentam uma leve percepção, considerando a escala adotada, por parte do público pesquisado. Em síntese, pode-se inferir que o escore apresentado indica que a organização ainda não possui um conjunto de políticas e práticas de gestão voltadas para fomentar o comprometimento e para fortalecer os vínculos entre indivíduos e organização. Também, ainda não é representativa uma orientação para tornar os indivíduos membros que compartilham valores centrais na cultura da organização, investindo na sua permanência e na socialização de valores coletivistas.

O escore de 4,16, em uma escala de 1 a 7, indica que a força dos elementos agency, quer como princípios orientadores (flexibilidade, autonomia, empregabilidade, auto-proteção, auto-afirmação, vínculo profissional, controle direto sobre o ambiente) quer como práticas de gestão (recrutar e orientar, treinar e qualificar para o desempenho de tarefas, avaliar o desempenho individual, empregabilidade como responsabilidade do trabalhador, carreiras sem fronteiras, capacidade) apresentam uma leve percepção, considerando a escala adotada, por parte

do público pesquisado. Em síntese, pode-se inferir que a organização ainda não consegue desenvolver princípios e práticas suficientes que façam com que os empregados se sintam tratados como empreendedores, responsáveis por suas próprias carreiras, com autonomia para tomada de decisões.

6.2 Resultados das análises estatísticas inferenciais

Nesta seção são apresentados os resultados encontrados nas análises estatísticas inferenciais.

Foram calculadas correlações de Pearson, a fim de verificar a existência de relações lineares entre as variáveis contínuas dependentes (escala EAC). As correlações efetuadas entre princípios e práticas e entre as forças dos elementos, apresentaram resultados altamente significativos, conforme Tabelas 44 e 45, abaixo,

Tabela 44 - Correlação de Pearson aplicada aos Princípios e Práticas Agency-community

| | | Princípios Community | Princípios Agency | Práticas Community | Práticas Agency |
|-----------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Princípios Community - PRco | Pearson Correlation | 1 | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | |
| | N | 282 | | | |
| Princípios Agency - PRag | Pearson Correlation | ,674(**) | 1 | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | | |
| | N | 282 | 282 | | |
| Práticas Community - PTco | Pearson Correlation | ,901(**) | ,659(**) | 1 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | |
| | N | 282 | 282 | 282 | |
| Práticas Agency - PTag | Pearson Correlation | ,836(**) | ,655(**) | ,864(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 282 | 282 | 282 | 282 |

** Correlação é significativa ao nível 0,01 (2-tailed).

Tabela 45 - Correlação entre as Forças dos Elementos Community e Agency

| | | PRcoPTco | PragPTag |
|----------|---------------------|----------|----------|
| PrcoPTco | Pearson Correlation | 1 | |
| | Sig. (2-tailed) | | |
| | N | 282 | |
| PragPTag | Pearson Correlation | ,864(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 282 | 282 |

** Correlação é significativa ao nível 0,01 (2-tailed).

Após calculada a correlação de Pearson entre os princípios e práticas e entre as forças dos elementos do modelo agency-community, foi realizada a correlação entre as questões

aplicadas ao questionário, onde o resultado apurado demonstrou que ocorreram correlações com alto grau de significância entre todas as questões, com exceção às demonstradas na Tabela 46, a seguir:

Tabela 46 - Correlação de Pearson aplicada às questões do Questionários

| | Questão 13 | Questão 15 | Questão 18 | Questão 28 |
|---|------------|------------|------------|------------|
| Questão 7- Considera que o vínculo com o empregado pode ser rompido a qualquer momento em função de oportunidades melhores no mercado | R=0,09 | R=0,09 | R=0,09 | R=0,04 |
| | P<0,10 | P<0,11 | P<0,11 | P<0,48 |

** Correlação é significativa ao nível 0,01 (2-tailed).

* Correlação é significativa ao nível 0,05 (2-tailed).

‘A análise da Tabela 46 acima, demonstrou que a questão 7, não possui correlação significativa com as questões 13, 15, 18 e 28. Pode-se inferir que, mesmo que se tenha ações que venham a contribuir para o aumento da aplicabilidade dos princípios e praticas, relacionados às questões 13,15, 18 e 28, estas não contribuirão para mudança da percepção da população pesquisada, já que o mercado nacional não se apresenta atrativo para a carreira de pesquisa agropecuária.

Posteriormente, para analisar a existência de diferenças significativas entre mais de uma variável dependente (os fatores da escala EAC) e as questões referentes ao questionário, foi realizada a análise de variância (ANOVA). Um dos resultados observados foi a apresentação de índice de significância relevante para todas as questões, quando estas foram relacionadas aos Princípios Agency.

A análise da Tabela 47, a seguir, em relação às questões 7 e 27, é observado que, no caso da questão 7 não existe variabilidade e, quanto à questão 27, a variabilidade existe, mas difere dos demais resultados encontrados. Pode-se inferir que estes resultados ocorreram em função das mesmas não estarem associadas a uma contribuição efetiva para os princípios Community, ou seja, coletivista, praticados na organização.

Tabela 47 - Análise de variância relacionada aos Principios Community

| | F | Sig. |
|---|-------|------|
| 07 Considera que o vínculo com o empregado pode ser rompido a qualquer momento em função de oportunidades melhores no mercado | 1,276 | ,121 |
| 27 Reconhece que os empregados devem agir para afirmar seus interesses pessoais | 1,796 | ,002 |

A análise da Tabela 48, a seguir, em relação às questões 7, 10 e 27, é observado que nenhuma apresenta variabilidade. Neste caso, pode-se inferir que estes resultados ocorreram em função das mesmas não estarem associadas a uma contribuição efetiva para as práticas Community, ou seja, coletivista, utilizadas na organização.

Tabela 48 - Análise de variância relacionada às Práticas Community

| | F | Sig. |
|---|-------|------|
| 07 Considera que o vínculo com o empregado pode ser rompido a qualquer momento em função de oportunidades melhores no mercado | 1,484 | ,022 |
| 10 Considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses através de suas entidades representativas | 1,549 | ,012 |
| 27 Reconhece que os empregados devem agir para afirmar seus interesses pessoais | 1,348 | ,063 |

A análise da Tabela 49, a seguir, em relação às questões 7 e 27, é observado que, no caso da questão 7 não existe variabilidade e, quanto à questão 27, a variabilidade existe, mas difere dos demais resultados encontrados. Pode-se inferir que estes resultados ocorreram em função das mesmas não estarem associadas a uma contribuição efetiva para as práticas *agency*, ou seja, individualista.

Tabela 49 - Análise de variância relacionada às Práticas Agency

| | F | Sig. |
|---|-------|------|
| 07 Considera que o vínculo com o empregado pode ser rompido a qualquer momento em função de oportunidades melhores no mercado | 1,480 | ,041 |
| 10 Considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses através de suas entidades representativas | 1,961 | ,001 |
| 27 Reconhece que os empregados devem agir para afirmar seus interesses pessoais | 1,932 | ,002 |

7 Proposta de Modelo de Gestão de Pessoas com foco em competências, desempenho e inovação

Para vários autores (Higgins, 1995; Drucker, 1993; Pavitt, 2003), existem inúmeros desafios no que tange à Gestão de Pessoas que se traduzem em desafios específicos, tais como:

- desenhar uma estrutura organizacional flexível e fluída que propicie rapidamente o compartilhamento e a disseminação do conhecimento estratégico ao negócio, a retenção e a criação do conhecimento, a criatividade, a aprendizagem e a inovação, visando atender às novas exigências dos consumidores, mercados regulamentações;
- desenvolver uma visão organizacional traduzida por sua missão, objetivos e metas estratégicas, capaz de alinhar seus colaboradores em direção à aprendizagem organizacional, à criação do conhecimento e à inovação;
- gerir o capital humano por meio de um processo sistêmico ao longo de toda a rede de valor da empresa ampliada, identificando os níveis de interdependência, interação e integração existentes entre as diversas práticas, sistemas e modelos de gestão, visando criar novos conhecimentos que redundem em inovações;
- ampliar o foco de gestão de lideranças que necessitam não somente conduzir o processo de inovação dentro do âmbito organizacional, mas estendê-lo para que abarque os participantes da empresa ampliada como um todo;
- mapear o desenvolvimento de competências essenciais organizacionais e individuais necessárias no presente e no futuro, de forma a criar sinergia e complementaridade entre as diferentes fontes de conhecimento, habilidades, experiências, tecnologias, *expertise*, e outros ativos intelectuais de funcionário se participantes diretos e indiretos da rede de valor da organização;
- desenvolver uma estratégia organizacional de Gestão de Pessoas com base na visão sistêmica da organização que contemple os participantes de toda a rede de valor da empresa ampliada;
- desenvolver modelos de motivação, reconhecimento pela criação do conhecimento e retenção de talentos voltados para o fomento da capacidade inovadora organizacional;
- desenvolver líderes/gestores capazes de administrar os processos de mudança e gerir o conhecimento, impulsionar o processo criativo e desenvolver ferramentas que possam captar a experiência institucional, difundir as suas lições e convertê-las em ações eficazes, a fim de buscar novas soluções para um mercado em rápida e constante transformação; e,

- desenvolver modelos sociais de organização do trabalho adaptáveis ao capital humano existente na rede ampliada, que possam promover a aprendizagem organizacional através da criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento individual e organizacional.

Como consequência, políticas, práticas, programas e processos, relacionados à gestão de pessoas, estão sofrendo novos direcionamentos conceituais, sendo, considerados mais profundamente aspectos relacionados à cultura, valores, competências, desempenho como foco no resultado, desenvolvimento de pessoas e coletivo, necessidades estratégicas organizacionais e necessidades dos colaboradores e alinhamento do individual ao coletivo.

Neste aspecto, torna-se necessário, além de um alinhamento inteligente entre as estratégias da empresa e as estratégias de gestão de pessoas, a identificação pela organização, dos conhecimentos e perfis desejados em seu e pelo seu corpo de profissionais para que as estratégias de negócios sejam alcançadas. A partir daí, todos os sistemas e diretrizes de gestão de pessoas seguem uma lógica única, tendo como base as competências existentes e necessidades de capacitação das pessoas para atender às demandas estratégicas do negócio e geração de valor para a empresa e para os indivíduos.

Segundo Fischer (2002), o importante quando se fala em processos, é que somente ganham sentido efetivo num contexto dado. Para o autor, o processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais. Somente assim um processo poderá cumprir seu papel de orientar ou estimular determinados comportamentos requeridos pela empresa.

Portanto, outro fator importante está relacionado à necessidade do direcionamento dos processos de gestão de pessoas de estarem integrados ao foco estratégico da organização e aos princípios e práticas preconizados pelo modelo *agency-community*.

Em função do mencionado acima, propomos a seguir, Figura 12, um modelo de gestão de pessoas que tem como foco competências, desenvolvimento e inovação, que procura articular o uso integrado de todos os processos relacionados à gestão de pessoas, que possibilite a utilização dos princípios e práticas preconizados pelo modelo *agency-community* em cada ação de competência delineada e que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização.



Figura 13: Modelo de Gestão de Pessoas com foco em competências, desempenho e inovação
Fonte: autoria do autor

7.1 Gerenciar competências

Gerenciar Competências, neste modelo, significa realizar a gestão estratégica de pessoas, buscando integrar as diversas ações existentes no modelo aos princípios e práticas relacionados ao modelo *agency-community*, com foco no conceito de competências e alinhamento dos objetivos estratégicos da organização às competências individuais dos empregados.

Para que uma organização assegure a sua competitividade torna-se necessário que exista uma estratégia de negócio a curto, médio e longo prazos. As estratégias corporativas e de longo prazo requerem, ainda a definição e o alinhamento das estratégias específicas, que são de responsabilidades de cada área ou unidade de *expertise*. Ou seja, a partir da estratégia corporativa do negócio, cada área e, especificamente, a área de gestão de pessoas deve estabelecer suas estratégias alinhadas à estratégia do negócio.

Dependendo da estratégia de negócio as demandas serão bastantes distintas. Por exemplo, uma empresa cuja estratégia de negócio esteja centrada na sua capacidade de criação e inovação, a área de gestão de pessoas deverá ter políticas implementadas que, além de possibilitar atrair, desenvolver continuamente e reter os melhores talentos, visem a alavancagem das competências da organização e que estas sirvam como sustentadoras da implementação da estratégia.

Ao tratar do alinhamento entre estratégia e competência, Fleury e Fleury (2001) afirmam que o processo de formulação estratégica pode partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos das empresas. A primeira, *de fora para dentro*, procura estabelecer uma vantagem competitiva no setor a partir da identificação de oportunidades únicas em termos de produtos-mercado. A Segunda, denominada *visão da empresa baseada em recursos*, considera que cada empresa tem um portfólio de recursos tangíveis e intangíveis, podendo também obter vantagens competitivas *de dentro para fora*, através da mobilização e organização desses recursos. Partindo-se desta afirmação, neste modelo, a associação e implantação das duas perspectivas passam a ser fundamentais para o seu sucesso.

7.2 Prover competências

Prover competências significa permitir à organização determinar o perfil e mapear as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização, alinhando o individual ao coletivo, servindo de base para o direcionamento de ações junto aos processos de recrutamento, seleção, contratação e desligamento.

Considerando a importância do papel da área de gestão de pessoas, quanto a sustentabilidade e alimentação das competências junto à organização, Handy (1989), identifica o núcleo de competência de uma organização em relação a habilidades e conhecimentos como sendo a base para a sua competitividade atual e a plataforma para a sua futura aprendizagem.

Para Rousseau e Arthur (1999), as demandas do núcleo da organização pedem o auxílio da função de RH para interagir com o mercado de trabalho, a fim de promover a vantagem de conhecimento especial da organização. Os autores destacam que, a gestão de pessoas deve se preocupar fortemente com o recrutamento, em face da transitoriedade das relações entre indivíduos e a organização.

Basicamente, a bibliografia vigente aponta para dois tipos de mapeamento de competências: as individuais e as organizacionais. O mapeamento das competências individuais

visa orientar os colaboradores para que possuam aquelas requeridas pelos processos de negócios nos quais estejam alocados (ROSSATO, 2002). No mapeamento de competências organizacionais as empresas devem, ao estabelecer um modelo para os processos de negócios, identificar, selecionar e representar os elementos vitais das atividades a serem analisadas (COTEC, 1998). Esses elementos vitais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem as competências fundamentais para o funcionamento dos processos de negócios (ROSSATO, 2002) ou das áreas (PIEMONTE, 2003).

Para Stoeckicht (2005), a gestão de pessoas em empresas inovadoras tem início em seu processo seletivo, sendo necessário, neste estágio inicial do relacionamento da empresa com seus futuros colaboradores, selecionar pessoas não somente com base em seu conhecimento e *expertise* técnicos, mas também avaliar habilidades cognitivas e comportamentais. Para a autora, é importante que seja avaliado o potencial criativo e inovador dos candidatos, assim como a sua propensão à experimentação, a assumir riscos, pensar sob pressão, seu nível de pró-atividade e empreendedorismo, a capacidade de trabalhar em equipes reais e virtuais de alto desempenho, a persistência e a capacidade persuasiva, a capacidade de liderança, negociação e administração de conflitos, de administrar a diversidade inter-cultural e inter-disciplinar, o incentivo para a aprendizagem e o auto-desenvolvimento, assim como a resolução criativa de problemas e a lateralidade de pensamento.

Segundo Terra (2001), empresas cujo o foco de negócios é intensivo em conhecimento, o recrutamento de novos funcionários é visto pelos gestores como uma das decisões de investimento mais importantes e sua ferramenta mais estratégica. O desafio destas empresas está em aumentar sua capacidade de aprendizagem e inovação por meio das contratações. Participando do mesmo conceito, Sveiby (1998) considera o recrutamento uma importante prática dentro da gerência, porque através do recrutamento estratégico, a empresa pode tanto modificar suas estratégias quanto aumentar ou reduzir sua competência e outros ativos intangíveis.

Para Boog e Boog (2002), os processos, sistemas e ferramentas de atração de profissionais deverão ser desenvolvidos e organizados para refletir as competências que foram definidas para a organização. Assim, as demandas por novas competências é que definirão o perfil dos profissionais que serão contratados, seja de seleção externa, seja por meio de seleção interna. Para o autor, o dimensionamento do quadro de pessoal como foco em competências, define o nível de proficiência esperado para cada competência de cada indivíduo, bem como a

quantidade de colaboradores na equipe, de acordo com as necessidades das equipes e da organização como um todo. Neste caso, o quadro quantitativo e qualitativo de pessoal, por sua vez, é a ferramenta que auxiliará o número de colaboradores necessário para cada processo avaliar se as diferenças observadas entre as médias das amostras são estatisticamente significantes.

(quantitativo) bem como os níveis de proficiência necessários (qualitativo).

Para Terra (2001), é importante a diversidade do perfil dos colaboradores enquanto uma característica que traz novas perspectivas e *insights* para a empresa, aumentando o aprendizado organizacional e propiciando desenvolvimentos culturais e de mercados inovadores. O autor acrescenta que todos os funcionários devem possuir algum tipo de especialidade funcional, porém devem possuir uma perspectiva generalista. Neste aspecto, a função da área de gestão de pessoas passa a ser o de interagir com o mercado de trabalho, a fim de promover a vantagem de conhecimento especial da organização.

Outro fator importante, é a implementação de programas de transferência de conhecimento quando do desligamento de empregados da organização. Estes programas devem ser elaborados e executados visando atender, principalmente, a situações já previstas, como o caso de aposentadorias e transferências. Neste aspecto, ações gerenciais, tanto corporativas quanto localizadas, devem ser implementadas visando a não paralisação das ações voltadas a projetos e processos.

7.3 Aplicar competências

Aplicar competências significa dotar o instrumento de organização e normatização das relações de trabalho, entre a empresa e seus colaboradores, fazendo com que o conceito de competências e os princípios e práticas do modelo *agency-community*, estejam presentes na sua construção, inclusive na definição e atribuições inerentes a cada cargo e nos pré-requisitos de ocupação e especificações dos cargos.

Dentro do deste contexto, a gestão de carreira deve ser vista como a gestão de planos e expectativas individuais frente aos planos e demandas organizacionais. Ou seja, as pessoas que constituem o quadro de colaboradores da empresa possuem competências, habilidades, expectativas e interesses de desenvolvimento profissional e pessoal, enquanto a empresa, tendo em vista o alcance de seus objetivos e metas, demanda pessoas com perfil, conhecimentos, competências e habilidades específicas que permitam a viabilização de seus planos. Desta forma,

o aproveitamento e conciliação destes aspectos individuais e empresariais pode ser um importante aliado para a gestão de ambiente favorável à motivação e desenvolvimento, com foco nos interesses comuns.

Nesta visão de gestão de carreira, além dos interesses e expectativas de ambas as partes, passa a existir responsabilidades dos dois lados, ou seja, os profissionais devem planejar seu desenvolvimento profissional, definindo metas e objetivos de carreira, e buscar o preparo necessário para o alcance dessas metas estabelecidas, enquanto a empresa, pelo seu lado, procurará identificar as características de profissionais necessários para alcance dos resultados previstos, considerando aspectos de perfil psicológico, competências e demais pré-requisitos; avaliar, dentro de seus quadros de pessoal, aqueles que atendam de forma adequada a estes perfis traçados; acompanhar e avaliar os resultados alcançados por seus profissionais, dando feedback e, dentro de seus interesses, favorecendo o desenvolvimento e capacitação profissional; implementar ações de planejamento e direcionamento do potencial de seu quadro de pessoal tendo em vista os planos empresariais de médio e longo prazo.

É importante destacar que a gestão da estrutura organizacional de carreiras, é um instrumento estratégico, que possibilitará à empresa obter o nível de contribuição esperado de seus colaboradores, ao mesmo tempo em que oferece espaços e contrapartidas frente ao crescimento e amadurecimento profissional, preparando os sucessores, principalmente, para as posições estratégicas e otimizando a sua competitividade e capacidade de atuação num mercado em que a capacidade de antever, ou ao menos reagir com prontidão, é de suma importância.

7.4 Sustentar competências

Sustentar competências significa a utilização de uma estrutura organizacional, de normatização e de ferramentas de gestão que possam dar sustentação aos princípios e práticas preconizados pelo modelo de gestão de pessoas adotado pela organização.

Ulrich (2000), alerta que em função dos desafios que as organizações enfrentarão para delimitar sua vantagem competitiva dentro de um mercado altamente dinâmico, e cada vez mais distribuído virtualmente, tornou-se inadiável a necessidade de buscar diferenciais – em produtos, processos, serviços ou pessoas – capazes de impulsionar uma arrancada frente à concorrência. Novas ferramentas, novos procedimentos, novos conceitos e novos objetivos definem as estratégias das empresas modernas. Neste aspecto, a estrutura adotada pelas organizações exerce

forte influência sobre a gestão do conhecimento. Ela é responsável direta pela disseminação e institucionalização de um ambiente de constantes desafios, aprendizado e inovação.

Para Angeloni (2002), dentre as dimensões que compõem as organizações do conhecimento, a infra-estrutura organizacional é a que contém os elementos responsáveis pela existência e manutenção da totalidade e da continuidade da organização, e é responsável pela criação de um ambiente organizacional propício ao gerenciamento do conhecimento.

Krogh e outros (2001) afirmam que criar o contexto adequado para a criação do conhecimento envolve estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz. As estruturas organizacionais devem reforçar a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos através de muitas fronteiras diferentes.

Galbraith (1997) apresenta uma proposta de estrutura organizacional adequada à organização inovadora. Esta estrutura pressupõe a coexistência de duas estruturas nas organizações, uma inovadora e outra operacional. À estrutura inovadora cabe a concepção das idéias, e à estrutura operacional cabe implantá-las. Para isto é necessário que se estabeleça um processo de integração que possibilite a transferência das idéias de uma estrutura para a outra.

Kilmann (1991) apresenta como alternativa para as organizações atuais a implantação de uma estrutura mista, que mescle o desenho tradicional com uma estrutura colateral voltada para a solução de problemas não rotineiros, complexos e que exigem criatividade. Nesta proposta, as pessoas que compõe a estrutura colateral são provenientes de diferentes departamentos da estrutura operacional, o que torna disponível dentro de cada grupo uma vasta gama de qualificações e informações.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a organização em hipertexto que permite a exploração, a criação, a acumulação e a transferência do conhecimento de forma eficaz, contínua e repetitiva. O pressuposto básico deste modelo é de que a criação do conhecimento humano ocorre por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito. Uma organização do conhecimento deve ter uma estrutura não-hierárquica e auto-organizada, que funcione em conjunto com a estrutura hierárquica formal. Esta organização em hipertexto seria constituída de três níveis interconectados: o sistema de negócios (rotina), a equipe de projeto ou de processo (equipes multidisciplinares) e a base de conhecimento (não constitui entidade).

Para Allen, R.F. (apud Freitas, 1991), norma é todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Para a

autora, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas. Neste aspecto, o processo de normatização pode ser modificado em função de fatores externos, interagindo e adaptando-se ao ambiente, ou por fatores internos, como, por exemplo, onde novos elementos, tais como modelos de gestão, assumem uma nova visão do negócio. Esta adaptação da cultura deve acontecer de uma forma planejada.

Como forma de dar sustentabilidade ao modelo de gestão de pessoas proposto neste trabalho, torna-se importante a aplicação de outras metodologias ou modelos, aqui denominadas como “ferramentas de gestão”, tais como, gestão por processos, gestão por projetos, inteligência competitiva, inteligência organizacional, comunicação organizacional e tecnologia da informação.

Para garantir vantagem competitiva, Gomes e Braga (2002) afirmam que as organizações devem monitorar o fluxo de informações relativo aos elementos do chamado Sistema Competitivo, como forma de se antecipar às mudanças, enxergar oportunidades e observar com olhos críticos o panorama sócio-econômico.

O Sistema Competitivo, segundo Thomas (2000), é composto por três subsistemas: Operações, Ambiente Local e Ambiente Externo. O Subsistema Operações compreende as atividades da organização (Produção, Vendas, Marketing, Recursos Humanos, Pesquisa & Desenvolvimento, Tecnologia da Informação) e é influenciado pelo subsistema Ambiente Local, que inclui todas as características internas da organização que podem, de certa maneira, influenciar um elemento em particular (ex.: estilo de liderança, capacidade de gerenciamento, cultura organizacional, ciclo de vida da organização, *core competencies*). Ambos os subsistemas representam a organização e são dependentes e influenciados pelo Ambiente Externo que os cercam. Os elementos do Ambiente Externo são representados pelos concorrentes, mercado, indústria, a realidade política e econômica, os consumidores, os fornecedores e fatores sociais e demográficos.

Especificamente, para este trabalho, o conceito de inteligência competitiva aplicada à gestão de pessoas, passa a ser um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais dos ambientes, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, voltado à gestão de pessoas, visando dar o suporte necessário à

organização na conquista dos objetivos estratégicos e aos indivíduos como forma de manter a empregabilidade.

Para Moresi (2001), o desenvolvimento da inteligência organizacional passa a assumir um papel fundamental para que a organização possa atender aos desafios dos componentes ambientais. Segundo o autor, a inteligência apoiar-se-á na criação do conhecimento organizacional que, potencializado pelo aprendizado organizacional, criará as condições necessárias para que a organização possa inovar e adaptar-se à dinâmica e complexidade das condições ambientais.

A comunicação organizacional, para ser efetiva e alcançar êxito, depende de alguns fatores básicos, que representam as origens, as causas e os efeitos da informação, e além disso permitem a interação com os públicos: a fluência da comunicação interna, que assegura que o nível de informação dos colaboradores esteja em igualdade e colabora para a satisfação e a motivação no trabalho; a credibilidade das fontes de informação, que influenciam na aceitação da comunicação; o fluxo rápido de informações, que torna mais confiável e respeitável o sistema de comunicação; e a adequação da linguagem a cada público, que leva à maior facilidade na compreensão da comunicação.

Segundo Baldissera (2004), o uso da comunicação vai exigir que a organização vislumbre uma gestão aberta e auto-eco-organizada, cuja tecitura se apoie em ações descentralizadas; que contemple os resultados do esforço conjunto, desmistifique, ofereça ‘escuta’ ao empregado e o perceba como uma identidade/ singularidade, sem deixar de reconhecer que existem diferentes níveis de competências individuais e anseios pessoais.

Para Rezende (2002), a Tecnologia da Informação pode ser conceituada como o conjunto dos recursos tecnológicos e computacionais para guarda de dados, geração e uso da informação e de conhecimentos. Está fundamentada nos seguintes componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicações; e gestão de dados e informações.

Spinola e Pessôa (1998), afirmam que a Tecnologia da Informação reúne as contribuições da Tecnologia e da Administração, estabelecendo, assim, uma estratégia integrada, permitindo projetar e instalar sistemas de informação e as coerentes mudanças organizacionais, ou ainda, pode ser definida como a adequada utilização de ferramentas de informática,

comunicação e automação, juntamente com as técnicas de organização e gestão, alinhadas com a estratégia de negócios, com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa.

7.5 Recompensar competências

Recompensar Competências significa estabelecer mecanismos que viabilizem a aplicação de recompensas, no sentido amplo, e de benefícios, que estejam alinhados com o conceito de competências, independente de serem fixas ou variáveis, e que valorizem tanto as contribuições individuais quanto as coletivas.

Os métodos de recompensas estão associados à lógica de padronização e estrutura de trabalho presente nas organizações. As variações existentes, se com foco em cargos ou pessoas, fazem com que estes métodos convivam simultaneamente, o que não deve ser visto necessariamente como negativos, desde que estejam alinhados às características, história, valores e cultura das organizações que os utilizam, bem como os objetivos que pretendam alcançar.

Hipólito (2004), destaca que, embora, ainda hoje, o método funcional, que se utiliza da atribuição de valor aos cargos, seja a grande referência para a determinação dos salários praticados nas organizações, na medida que o trabalho vai se tornando mais fluido, menos previsível, este método vai perdendo a capacidade de explicar a real contribuição dos profissionais e, conseqüentemente, as técnicas nele ancoradas passam a ser questionadas.

Emerson (1991), aponta para uma dissonância entre o que se paga (e se valoriza) a partir da aplicação dos métodos funcionais e o que se espera dos profissionais atualmente, decorrência da falta de alinhamento entre suas premissas e um mundo organizacional mais dinâmico e competitivo. Segundo o autor, dentre as restrições apontadas, destacam-se a inflexibilidade do método; a ausência de alinhamento com os objetivos estratégicos das organizações; a complexidade dos critérios; a dificuldade de compreensão e aplicação pelos gestores; e o alto custo de atualização.

Apesar das variações praticadas pelas organizações, no uso do método funcional, como a utilização de cargos mais abrangentes e genéricos, com foco nos processos internos e a adoção de bandas salariais largas (*broadbandings*), que visam permitir estabelecer diferenças salariais entre os ocupantes do mesmo cargo, estas variações nem sempre têm se mostrado suficientes, abrindo espaço, também, para a inclusão de métodos de determinação salarial centrados nas pessoas.

A alternativa de remuneração a partir de uma análise da pessoa e de seu conjunto de características (conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos) consistindo em, segundo

Milkovich e Newman (1987), em pagar pelo que os profissionais “podem fazer” e não pelo que “estão fazendo”, faz com que ocorra a valorização do profissional com base em suas capacidades, o estímulo a aquisição das competências necessárias ao desenvolvimento do trabalho e o reconhecimento da importância da atuação dos indivíduos na obtenção de resultados.

Para Terra (2001), as políticas de reconhecimento e de remuneração em empresas inovadoras devem estimular a aquisição de habilidades variadas, a criatividade, o auto-desenvolvimento individual e coletivo, o trabalho em equipe e o comprometimento com o desempenho organizacional de longo prazo, além de garantir a retenção do capital humano no âmbito da organização.

Na adoção do conceito de competências como forma de remuneração, Hipólito (2001), destaca algumas questões importantes: dificuldades em se estabelecer o valor de cada habilidade tanto para garantir a equidade interna quanto o equilíbrio com o mercado; tendência a aumentar o valores com a folha de pagamento; aumento no investimento no treinamento e no monitoramento no desenvolvimento e certificação de habilidades; dificuldade de gerenciar as expectativas dos profissionais; estimula a rotação de posições como forma de aumentar o ganho individual, não promovendo, necessariamente, aumento na eficiência organizacional; dificuldade de atualização da sistemática e da complexidade administrativa, sobretudo em situações onde o ritmo de mudanças na organização do trabalho e na tecnologia é acelerado; dificuldade na transição de um sistema de gestão de pessoas e remuneração centrado em cargos para um centrado em habilidades e competências; risco de reproduzir a realidade vigente e desenhar uma sistemática focada no passado e no presente, e não no futuro; induzir as pessoas em um foco em comportamentos, em vez de realizações, e a organização em tentar homogeneizar as características de seus profissionais, em contextos onde a diversidade se constitui como elemento determinante da competitividade; risco trabalhista.

Para Hipólito (2004), cabe destacar na abordagem do conceito de competências, a contribuição, a agregação de valor, é medida sob o ponto de vista da organização e não da pessoa. Segundo o autor, a compreensão desta dimensão é importante pois a referência de que a remuneração por competências tem por foco a pessoa têm induzido a uma percepção enganosa de que ela valoriza o indivíduo pelo que ele é quando, na verdade, ele é valorizado pelo que contribui, e é justamente esta configuração que permite seu alinhamento com os propósitos organizacionais.

Além do foco na avaliação na pessoa (e não no cargo), os sistemas de remuneração com foco nas competências, segundo Hipólito (2004), diferem do método funcional pela existência de uma reflexão inicial sobre a mensagem que a organização espera passar por intermédio de suas sistemáticas de recompensa; por uma explicitação clara dos parâmetros que determinam decisões salariais; e pela total dissociação dos critérios de valorização dos indivíduos da configuração da estrutura organizacional. Neste aspecto, Klein (2002), sugere que a empresa dê incentivos aos funcionários que contribuam para a base intelectual da organização.

Como incentivo ao trabalho colaborativo, a premiação deve ocorrer ao nível das equipes ou redes envolvidas nos processos inovadores, pois a remuneração ao trabalho individual pode estimular atitudes e comportamentos que não favorecem ao compartilhamento do conhecimento e aprendizagem, incentivando aos colaboradores e funcionários a buscarem ganhos de curto prazo (TERRA, 2001).

Hipólito (2004) cita duas grandes diferenças, comparando a remuneração variável com a remuneração fixa: a primeira, refere-se ao fato de seu valor poder variar em intensidade – e até deixar de existir – em função dos lucros ou resultados alcançados pela organização, e a segunda, está associada ao fato de ela ser determinada, em geral, considerando a *performance/desempenho*, diferentemente da parcela fixa que, tem seu valor determinado com base nas responsabilidades, na complexidade do trabalho exercido por um profissional (seja a partir de uma análise direta dele ou do cargo que ocupa) ou no seu conjunto de capacidades.

Segundo Hipólito (2004):

*“a avaliação da performance, base para a remuneração variável, em geral é medida por meio do acompanhamento da realização de metas pré-definidas, para determinado período de tempo. Estas podem ser definidas no âmbito da organização, área, equipe e, em alguns casos, chegar ao nível individual, dependendo, para isso de algumas pré-condições, como a existência de uma cultura organizacional favorável e a possibilidade de se acompanhar a interferência individual no cumprimento das metas (o que é mais difícil em algumas posições e/ou setores de atuação), requerendo, normalmente, um longo período de maturação desta prática na organização. Em razão disto, percebe-se a tendência de utilizar-se de parâmetros de acompanhamento de resultados **de grupos** para determinar a remuneração variável e distinguir individualmente os profissionais a partir de sua remuneração fixa. Outro fator que estimula as empresas a priorizarem grupos como referência para a remuneração variável é o objetivo de grande parte delas em estimular **a atuação em equipe e a cooperação** como elementos de convergência das ações individuais em torno dos objetivos maiores da companhia, acreditando que, nem sempre, o melhor resultado individual significa o melhor para a equipe e a organização.”*

No Quadro 6, Hipólito (2004), cita os possíveis focos no delineamento das práticas de recompensa e pressupostos que prevalecem.

| Recompensa Financeira | Recompensa Não Financeira |
|--|--|
| Aspectos pecuniários como indutores da motivação e capazes de estimular fortemente a performance. | Aspectos pecuniários provocando baixa influência sobre o comportamento dos trabalhadores, e crença que o foco financeiro pode minar a motivação intrínseca. |
| Remuneração Fixa | Remuneração Variável |
| Indivíduos prezam pela estabilidade e segurança, alta aversão ao risco; contribuição do profissional para a organização apresenta certa estabilidade, seja associada ao escopo do cargo ou às características do indivíduo; ao oferecer recompensas ao desempenho está-se, a apenas obtendo submissão temporária e não mudanças duradoura de atitudes. | Indivíduos apresentam baixa aversão ao risco e gostam de ser desafiados e recompensados com base em seus resultados; contribuição do profissional para a organização é fortemente influenciada pelo esforço/dedicação do profissional ou por elementos externos a ele ou a seu cargo; o reconhecimento constante do empenho dos trabalhadores é fundamental, para orientá-los para ações que agreguem valor à organização. |
| Foco no Cargo | Foco na Pessoa |
| O papel dos profissionais é fortemente influenciado pelo cargo que ocupa; o ambiente é relativamente estável, prevalecendo o modelo centrado na padronização e estruturação do trabalho; pessoas no mesmo cargo têm valor semelhante para a organização e, portanto, devem receber remuneração semelhante. | O papel dos profissionais é fortemente influenciado por sua capacidade de identificar oportunidades e assumir responsabilidades; o ambiente é dinâmico e em constante mutação, exigindo flexibilidade na distribuição do trabalho; mesmo sem mudar de cargo as pessoas podem expandir sua contribuição para organização, devendo ser reconhecidas por isso. |
| Foco no Indivíduo | Foco no Grupo |
| Como as pessoas gostam de ver seu esforço reconhecido, a prática remuneratória focada no indivíduo tende a estimular mais fortemente a dedicação das pessoas para com seu trabalho, minimizando sentimentos de injustiça; o esforço de cada um é que, de forma agregada, possibilita melhor desempenho organizacional. | Nem sempre os melhores resultados organizacionais significam o melhor desempenho para o grupo, portanto, a remuneração deve estimular uma orientação para o coletivo; reforçar o espírito coletivo/de equipe é fundamental às organizações para que obtenham resultados diferenciados. |
| Curto Prazo | Longo Prazo |
| As pessoas devem ser constantemente estimuladas ao desempenho e, por isso, práticas de recompensa de curto prazo apresentam maior efetividade em reforçar os comportamentos considerados positivos. | Por se preocuparem com o futuro e se ressentirem em situações de incerteza, estímulos de longo prazo reforçam a identidade com a organização e se constituem em fontes de elemento de retenção. |

Quadro 6: Possíveis focos no delineamento das práticas de recompensa.

Fonte: Hipólito (2004),

Embora o pagamento possa ser percebido por muitos indivíduos como um meio de satisfação de vários tipos de necessidade outros mecanismos de satisfação no trabalho podem ser percebidos como recompensas, como os citados a seguir:

- oportunidades de encontrar desafios, de continuamente realizar trabalhos melhores (PATTON, 1961) e de enfrentar uma certa variabilidade que exija mobilização de seus conhecimentos e habilidades (HACKMAN e OLDFHAM, apud CHANG, 2001);
- oportunidades de promoção e desenvolvimento (ARMSTRONG, 1996);

- possibilidade de desenvolver o trabalho com autonomia, ou seja, o grau em que o trabalho proporciona liberdade e independência (HACKMAN e OLDHAM, apud CHANG, 2001);
- um trabalho com significado a partir da compreensão do todo (seu início, meio e fim), dos resultados dele decorrentes e da percepção de sua responsabilidade em relação a obtenção de resultados (SMITH e PETERSON, 1994);
- a obtenção de feedback seja ele dado por outros ou decorrente do próprio trabalho (HACKMAN e OLDHAM, apud CHANG, 2001);
- variáveis do contexto no qual o trabalho se desenvolve (CHANG, 2001).

7.6 Movimentar competências

Movimentar competência significa a evolução de um profissional na carreira, através da definição de trajetórias, requisitos e critérios, estabelecidos por meio de movimentações horizontais e verticais.

A elaboração e manutenção de uma estrutura organizacional de carreiras é uma prática atual, encontrada em organizações de ponta, bem-estruturadas e voltadas às ações de planejamento de gestão de pessoas, vinculadas aos objetivos estratégicos das empresas. Para que se tenha uma característica de multifuncionalidade e amplitude de visão necessariamente as estruturas devem estar preparadas para criar cargos mais amplos.

Terra (2001), afirma que para sustentar a aprendizagem organizacional, empresas inovadoras buscam tornar a carreira uma ferramenta para estimular o pensamento sistêmico, o trabalho em equipe, um maior comprometimento com o aprendizado e as visões e metas de longo prazo, e a preservação e a retenção do capital humano de seus colaboradores. Para isto, segundo Rousseau e Arthur (1999), oportunidades de crescimento e carreira devem ser oferecidos no interior da organização.

Segundo Boog e Boog (2002), a adoção do conceito de competências normalmente pressupõe a existência de estruturas mais complexas de relações funcionais; portanto, mais flexíveis e que podem ser representadas por intermédio de matrizes, times de trabalho, processos, estruturas virtuais e outras. Neste caso, a carreira horizontal representa a progressão do colaborador dentro de um mesmo espaço ocupacional e ocorre por intermédio da aquisição de maiores níveis de proficiência nas competências, comprovada através de um processo de avaliação de competências e a carreira vertical significa a mudança de espaço ocupacional para outro hierarquicamente superior (promoção) e ocorre quando o profissional comprova ter alguns

pré-requisitos exigidos, como escolaridade, e um número determinado de competências com um número de proficiência em cada uma delas.

Para Stoeckicht (2005), é importante que seja investigada a forma como a empresa promove seus funcionários, e se os sistemas de cargos e crescimento profissional servem como base para desenvolver a capacidade inovadora do indivíduo e da organização.

7.7 Desenvolver competências

Desenvolver competências significa desenvolver ações de treinamento e educação junto aos indivíduos, visando a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias organizacionais, alinhada, também, com o mercado de trabalho e que assegurem opções futuras de carreira dentro ou fora da organização.

Diversos autores defendem conceitos variados para o significado de desenvolvimento, de treinamento e de educação.

Araújo (2006) considera o treinamento como um processo voltado para o condicionamento da pessoa no sentido de execução de tarefas, enquanto que o desenvolvimento está voltado ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento, da habilidade, das atitudes e dos valores éticos, de modo que possa desempenhar eficazmente o seu papel e lidar com níveis crescentes de complexidade que o futuro reserva.

Eboli (2002b) afirma que os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, apesar de complementares, envolvem perspectivas distintas. Essas concepções podem ser visualizadas no Quadro 7.

| Tipo | Treinamento | Desenvolvimento | Educação |
|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Objetivo | Desempenho | Capacitação | Formação |
| Foco | Tarefa | Carreira | Vida |
| Alcance | Curto prazo | Médio prazo | Longo prazo |
| Orientação | Instruções | Políticas de Gestão | Valores |
| Competência | Conhecimento (saber fazer) | Habilidade (poder fazer) | Atitude (querer fazer) |
| Domínio | Psicomotor – cognitivo | Cognitivo – Comportamental | Cognitivo – Comportamental |
| Tipo de Problema | Bem estruturado | Medianamente estruturado | Pouco estruturado |

Quadro 7- Perspectivas dos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação.

Fonte: Adaptado de Eboli (In. FLEURY [Org.], 2002b)

Marras (2000), conceitua treinamento como um processo de assimilação cultural de curto prazo, que tem por objetivo repassar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Segundo o autor, o treinamento é o processo capaz de produzir um estado de mudança no conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) de cada indivíduo, uma vez que implementa ou modifica a “bagagem” particular de cada um.

Num processo moderno de gestão, os trabalhadores têm a possibilidade de intervirem na gestão do trabalho e nas decisões que afetam o processo produtivo, propiciando-lhes espaços para propor modificações e sugestões de melhoria, permitindo a discussão sobre concepções, métodos e procedimentos de trabalho, estimulando o aumento da autonomia e do poder de decisão. Para tanto, os espaços formativos, quer sejam de educação geral ou profissional, deveriam, em igual forma, propiciar a construção destas competências, e isto implica em rediscussão dos seus métodos de gestão e da formação de lideranças. Este aspecto, é reforçado por Silveira (2007), quando afirma que a capacitação profissional passa a ser entendida como um fator que vai além da simples aquisição de informações, mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades, devendo incluir, ainda, a revisão de significados e referenciais de ação.

Por meio do treinamento, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos, bem como, desenvolver conceitos. A Figura 13, apresenta os quatro tipos de mudanças de comportamento obtidas por meio do treinamento.

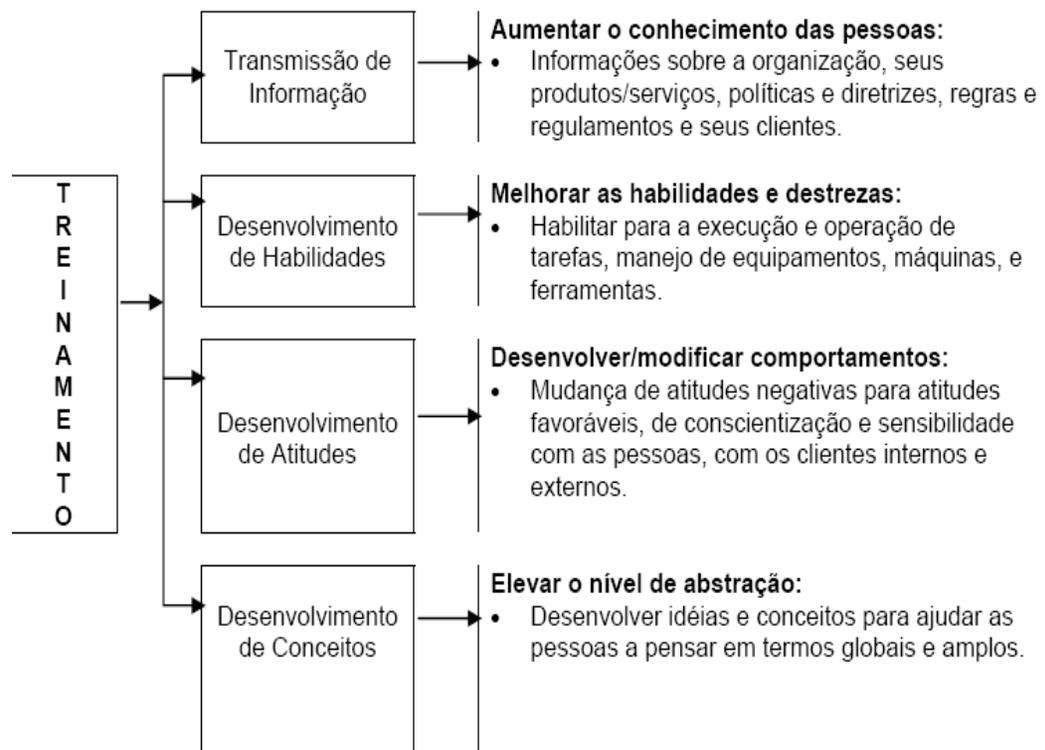


Figura 14: Os quatro tipos de mudança de comportamento através do treinamento
Fonte: Chiavenato (1999)

Como métodos de desenvolvimento de pessoas, destacam-se:

- **Rotação de cargos:** consiste na movimentação horizontal e vertical das pessoas em várias posições na organização com o objetivo de expandir seus conhecimentos, habilidades e capacidades. A movimentação horizontal consiste na transferência lateral do indivíduo por curto prazo e a movimentação vertical consiste na promoção provisória da pessoa para uma nova posição mais complexa (CHIAVENATO, 1999).
- **Posições de assessoria:** técnica que consiste em dar oportunidade a uma pessoa com elevado potencial de trabalhar provisoriamente em diferentes áreas da organização e sob a supervisão de um gerente (CHIAVENATO, 1999).
- **Aprendizagem prática:** técnica de treinamento pela qual o funcionário trabalha em tempo integral na análise e resolução de problemas de certos projetos ou departamentos (CHIAVENATO, 1999).
- **Atribuição de comissões:** consiste em participar de comissões de trabalho, em que é possível compartilhar das tomadas de decisões, aprender pela observação e pesquisar problemas específicos da organização (CHIAVENATO, 1999).

- **Participação em cursos e seminários externos:** permite a aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de habilidades conceituais e analíticas. Podem ser feitos por meio de cursos ou seminários *in-house*, com a ajuda de consultores, fornecedores. Atualmente, com o auxílio das tecnologias da informação, muitas organizações estão proporcionando aos seus funcionários a aprendizagem à distância (CHIAVENATO, 1999).
- **Treinamento fora da empresa** (*outdoor*): consiste na busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamento fora da empresa. Esta modalidade de treinamento é geralmente oferecida por organizações especializadas em T&D (CHIAVENATO, 1999).
- **Estudos de casos:** técnica que permite, a partir de um problema real, realizar um diagnóstico e apresentar alternativas de solução para o mesmo. Esta técnica desenvolve nos funcionários, habilidades de análise, comunicação e persuasão (CHIAVENATO, 1999).
- **Jogos de empresas** - (*management games* ou *business games*): são técnicas de desenvolvimento, por meio das quais as equipes compostas por funcionários ou gerentes competem umas com as outras, tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas (CHIAVENATO, 1999).
- **Capacitação Acompanhada** (*mentoring/coaching*): é a utilização de técnicas por meio das quais, um gerente ou empregado de grande capacidade técnica e experiência passa a guiar e orientar uma pessoa em sua carreira mediante a transferência de conhecimentos.
- **Centros de desenvolvimento interno:** são centros localizados na empresa, os quais permitem que os funcionários desenvolvam e melhorem suas habilidades pessoais a partir de exercícios realísticos (CHIAVENATO, 1999). Como exemplo, este autor cita as Universidades Corporativas (UCs).

Para Silveira (2007), um aspecto importante a ser observado com relação à sistemática do treinamento e do desenvolvimento, em uma perspectiva de mudança e de reconstrução da educação é que, a partir dos conceitos sobre raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, aprendizagem em equipe e visão compartilhada, através da obra de Senge (1990), ocorreu a introdução da idéia de aprendizagem contínua no trabalho, surgindo em decorrência, o conceito de *learning organization*, que definem as organizações que qualificam de forma contínua seu quadro de pessoal.

Esta nova perspectiva educacional nas organizações está fazendo com que, segundo Eboli (2002), ocorra um salto qualitativo na área de treinamento e desenvolvimento, mediante a

substituição do sistema tradicional de treinamento, centrado somente na análise das tarefas e do cargo pelo sistema de educação corporativa, ou continuada, centrado na gestão por competências e resultados.

As universidades corporativas surgiram como um meio eficaz de alinhar as estratégias de negócios e as competências da empresa e a partir daí desenvolver as competências individuais e em grupo (EBOLI, 2001).

A universidade corporativa tem por missão “formar e desenvolver os talentos humanos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua” (Eboli, 2001) e por objetivo o “desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas importantes para a viabilização das estratégias negociais”.

Kanaane e Ortigoso (2001) reafirmam as mudanças no paradigma da educação e suas influências nas organizações, salientando que na atualidade observa-se uma ênfase em premissas que assinalam indicadores voltados para os processos de aprendizagem, como propulsora da aquisição e utilização de novos conceitos e práticas necessários à fixação do conhecimento e à manutenção de um quadro de funcionários aptos a aprenderem e a lidarem com mudanças sucessivas.

Segundo Costa (2001), Eboli (2002) e Meister (1999), um dos elementos que constituem um dos pilares fundamentais é o desenvolvimento de um processo educacional na organização que possa assegurar o desenvolvimento e a ampliação das competências dos indivíduos, assegurada por um sistema que garanta o aprendizado de técnicas e metodologias modernas e focadas nas estratégias de negócio da organização.

Caracterizando a mudança de perspectiva da abordagem tradicional de treinamento e desenvolvimento para a abordagem da educação corporativa, Meister (1999) descreve as diferenças entre essas duas abordagens, conforme Quadro 8.

| | | |
|--------------|--|--|
| Indicadores | Treinamento e Desenvolvimento | Educação Corporativa |
| Foco | Habilidade e Conhecimento | Competência, cultura e estratégia organizacional |
| Missão | Informar e capacitar as pessoas para o cargo | Capacitar e desenvolver para melhorar competências e otimizar o desempenho no trabalho |
| Função | Administrativa | Unidade de negócio, centro de lucros |
| Ação | Burocrática e reativa | Competitiva e proativa |
| Local | Sala de aula física | Espaços real e virtual |
| Estruturação | Descentralizada e pulverizada | Centralizada e coesa |
| Metodologia | Preponderância de aulas expositivas e teóricas | Aprendizagem presencial, virtual e auto-desenvolvimento |
| Aprendizagem | Aprender ouvindo | Aprender agindo (pensar, sentir, agir) |
| Abrangência | Tático | Estratégico |
| Frequência | Evento único, estanque | Contínua, permanente |
| Público-alvo | Funcionários | Cadeia de valor: funcionários, fornecedores, clientes, acionistas e comunidade |
| Docência | Instrutor externo e monitor interno | Consórcio de educadores: instrutores, consultores, gestores e mentores |
| Avaliação | Reação | Reação, aprendizagem e acompanhamento |
| Tecnologia | Tradicional | Avançada |

Quadro 8: Comparativo entre a abordagem do treinamento e desenvolvimento e abordagem da educação corporativa

Fonte: Adaptado de Meister (1999)

Analisando outros aspectos do desenvolvimento de competências, Terra (2001) destaca que as empresas ao definirem cargos cada vez mais amplos devem estimular a rotatividade entre diferentes áreas e funções, fazendo com que as pessoas desenvolvam flexibilidade, criatividade, capacidade de resolver problemas por meio da análise sob perspectivas diferentes e a compreensão dos processos de trabalho por eles realizado. Segundo o autor, a rotatividade e a mobilidade dos funcionários entre áreas aumentam a capacidade inovadora dos indivíduos, pois permite a troca de conhecimentos tácitos e experiências por mecanismos menos formais. Este conceito favorece a implantação de práticas organizacionais como a criação de equipes multifuncionais, estruturas em células, matriciais por projetos, redes, etc.

Para Stoeckicht (2005), o perfil de gestores e de liderança deve levar em consideração o conhecimento estratégico de mercado para representar interesses das partes, conhecimento técnico, assim como as habilidades para trabalhar e desenvolver equipes, promover a criatividade, gerir conflitos, desenvolver redes sociais, lidar com a diversidade multi-cultural e sustentar um alto nível de motivação e comprometimento entre os participantes da empresa. Do mesmo modo, “trabalhadores que utilizam conhecimentos, os quais compõem em escala crescente a força de trabalho, não se submetem aos métodos de comando e controle do passado” (Drucker, 1992).

As competências gerenciais estão associadas aos diferentes papéis que os gerentes exercem na organização. O Quadro 9 apresenta os papéis de liderança gerencial com as suas respectivas competências-chave proposto por Quinn et al.(2003). Segundo o autor, estes oito papéis organizam as idéias quanto ao que se espera de quem ocupa um cargo de liderança.

Para Rousseau e Arthur (1999), a organização deve aprimorar a capacidade da pessoa para responder às demandas do trabalho, carreira e mudanças de seu ciclo de vida, assegurando que os indivíduos desenvolvam opções futuras de carreira dentro ou fora da organização.

Para Higgins (1995) todos os funcionários, sem exceção, em uma organização inovadora, devem ser treinados no desenvolvimento do pensamento criativo e na compreensão de como se processa a dinâmica da inovação. Ainda segundo o autor, os programas de capacitação e desenvolvimento em empresas inovadoras devem ser conduzidos de forma a utilizarem plenamente o potencial intelectual de colaboradores diretos e indiretos da rede de valor e a tornarem-se fonte contínua de inovação dentro da empresa.

Terra (2001), ressalta a importância de ferramentas como a Internet, *data mining*, *information farming*, dentre outras, pois tendem a elevar a capacidade das pessoas na empresa de encontrar conhecimento que antes se apresentava sob a forma de dados ou informações não articuladas.

Portanto, as necessidades atuais de conhecimento das organizações, traduzem-se na utilização do conceito de educação corporativa, onde pressupõe a implementação dos seguintes pressupostos, segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001): desenvolver as competências críticas em vez de habilidade; privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual; concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais; público interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade), e não somente funcionários; migrar do modelo

‘sala de aula’ para múltiplas formas de aprendizagem; e criar sistemas efetivos de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

| | |
|----------------------|---|
| Papel do mentor | 1. Compreensão de si mesmo e dos outros |
| | 2. Comunicação eficaz |
| | 3. Desenvolvimento dos empregados |
| Papel de facilitador | 1. Construção de equipes |
| | 2. Uso do processo decisório participativo |
| | 3. Administração de conflitos |
| Papel de monitor | 1. Monitoramento de desempenho individual |
| | 2. Gerenciamento do desenho e processos coletivos |
| | 3. Análise de informações com pensamento crítico |
| Papel de coordenador | 1. Gerenciamento de projetos |
| | 2. Planejamento do trabalho |
| | 3. Gerenciamento multidisciplinar |
| Papel de diretor | 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão |
| | 2. Estabelecimento de metas e objetivos |
| | 3. Planejamento e organização |
| Papel de produtor | 1. Trabalho produtivo |
| | 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo |
| | 3. Gerenciamento do tempo e do estresse |
| Papel de negociador | 1. Construção e manutenção de uma base de poder |
| | 2. Negociação de acordos e compromissos |
| | 3. Apresentação de idéias |
| Papel de inovador | 1. Convívio com a mudança |
| | 2. Pensamento criativo |
| | 3. Gerenciamento da mudança |

Quadro 9: Papéis de liderança gerencial e respectivas competências-chave

Fonte: Quinn et al.(2003).

7.8 Gerenciar desempenho de competências

Gerenciar desempenho de competências significa gerir o desempenho profissional, de indivíduos e de equipes, de forma a orientar as decisões estratégicas da organização quanto aos seus interesses e dos indivíduos.

A organização que pretende atingir seus objetivos num mundo globalizado precisa avaliar seu potencial humano, identificando as competências e habilidades individuais. Deve valorizar os profissionais que buscam aprimorar-se tanto nas habilidades técnicas quanto nas comportamentais, e que procuram manter-se atualizados.

Alguns objetivos que a gestão de desempenho pode atingir na visão de Müller & Ferle (apud BOOG, 1980) são assim apresentados: classificar o potencial dos recursos humanos; levantar as necessidades de treinamento, reciclagem e desenvolvimento; oferecer subsídios para decisões de aumentos, promoções, desenvolvimento ou desligamento; aprimorar o relacionamento entre chefe e subordinados; oferecer ao funcionário a oportunidade de conhecer suas potencialidades e aprimorar seu desempenho. Portanto, a gestão de desempenho deve ser um processo contínuo e sistemático, objetivando, entre outros aspectos, a descoberta de talentos humanos, para alocá-los devidamente, promovendo o desenvolvimento do potencial de cada um e o crescimento da organização.

Para Higgins (1995), uma empresa inovadora deverá estabelecer metas e objetivos de desempenho para seus gestores voltados para a criação de conhecimento e inovação. Segundo Stoeckicht (2005), a inserção de metas voltadas para a inovação devem ser estabelecidas não somente para os gestores, mas, indistintamente, para todo o funcionário em qualquer nível da organização.

Para Santos (1999), a gestão de desempenho com foco em competências enfoca essencialmente, o desenvolvimento dos recursos humanos, o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro, considerando a integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional.

7.9 Monitorar competências

Monitorar competências significa implantar técnicas de medição de modo a permitir a organização verificar se o desempenho organizacional, voltado para gestão de pessoas, está de acordo com as estratégias corporativa e funcional e expectativas dos indivíduos.

A gestão de desempenho organizacional integra-se a um processo estratégico maior de gestão de pessoas, porque permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos corrigindo os desvios para dar *sustentabilidade* às competências da organização.

Segundo Paschini (2006) é fundamental que se estabeleça para a consecução da estratégia de negócios, no que se refira a gestão de pessoas, indicadores de grau de eficácia dessas ações. Apenas uma medição adequada dos resultados produzidos pelas ações implementadas pelo RH poderá reconduzir ou realinhar a estratégia do RH à estratégia do negócio. O mesmo se aplica às políticas de RH desenhadas a partir da estratégia de negócio.

A área de gestão de pessoas possui vários processos que vão desde recrutamento e seleção, desempenho, benefícios até processos de *mentoring*, *coaching*, *desligamento*, entre outros. Para Paschini (2006) para se atingir excelência em performance em RH a agregar valor ao negócio, é fundamental ter processos estabilizados e buscar a melhoria contínua deles. Porém não há como estabilizar processos e fazer melhorias sem medição.

Um fator importante está relacionado à gestão da informação. Para Moresi (2001), a gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do sistema de informação, e terá valor econômico para uma organização se ela gerar lucros ou for alavancadora de vantagem competitiva.

McGee e Prusak (1994) também tratam a informação como um ativo da organização, um ativo reutilizável que não se deteriora nem se deprecia. Para que os dados se tornem úteis como informação para o processo decisório, devem ser apresentados de forma que os tomadores de decisão possam relacioná-los e atuar sobre eles.

7.10 Comprometer competências

Comprometer competências significa a incorporação de valores, por parte do conjunto de empregados e pela organização ao longo do tempo, que estejam alinhados com princípios e práticas definidos nos documentos estratégicos organizacionais e no modelo de gestão de pessoas praticado pela organização.

A cultura é um dos fatores primordiais a ser considerado no processo de integração organizacional, visto que ela pode se tornar um dos princípios geradores da desintegração organizacional. Para que isto seja evitado torna-se necessário a utilização de instrumentos teóricos-práticos de análise da cultura organizacional a fim de se estabelecer um perfil da cultura institucionalizada e da cultura existente.

Neste contexto é importante a necessidade da coerência permear todo o processo. Segundo Paschini (2006) deve existir coerência entre a estratégia do negócio, a cultura organizacional e a estratégia de RH: as políticas, os processos, os comportamentos valorizados,

as decisões sobre exceções. A autora destaca que a incoerência na gestão é claramente observável pelos empregados em todos os níveis hierárquicos, possibilitando que seja facilmente observado se há uma distância ou incoerência entre discurso e ação.

Para Schein (2001), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com o problemas de adaptação externa e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. O autor concebe a cultura como um modelo dinâmico, em que é aprendida, transmitida e modificada.

Para Hofstede et al. (2005) a cultura organizacional é enraizada nas práticas aprendidas e partilhadas no local de trabalho.

Freitas (1991), detalha os principais elementos da cultura como apresentado a seguir:

- **Valores:** os valores são construídos principalmente, pela cúpula e estão amarrados aos objetivos organizacionais, são o coração da cultura, e dizem o que é importante para se atingir o sucesso. No desenho da organização os valores indicam as questões que são prioritárias para a organização, determinam também os níveis hierárquicos e as relações entre seus membros além de exercer um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar da companhia;
- **Crenças e pressupostos:** Geralmente esses termos são utilizados para expressar o que é tido como verdade na organização, os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis;
- **Ritos, rituais e cerimônias:** São atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Os ritos e cerimônias tornam expressiva a cultura à medida que comunicam comportamentos e procedimentos, e exercem influência visível e penetrante, pois promovem a integração dos membros da organização;
- **Estórias e mitos:** As estórias narram os eventos ocorridos, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas em fatos;
- **Tabus:** Demarcam as proibições, orienta o comportamento enfatizando o que não é permitido;
- **Heróis:** Personagens que incorporam os valores e condensam a força na organização. Os heróis tornam o sucesso atingível e humano, representam a organização para o mundo exterior,

preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e motivam seus funcionários, fornecendo influência duradoura;

- **Normas:** As normas são regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito ou sancionado pelo grupo;

- **Processo de comunicação:** Os processos de comunicação incluem uma rede de relações e papéis informais, que podem transformar o corriqueiro em brilhante. As culturas são sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, atividades baseadas nas trocas de mensagens e na definição de significados.

Segundo Fleury (1999), a cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional, que se transforma numa “fôrma”, ou molde, para lidar com as questões organizacionais. Uma vez que a cultura organizacional exprime a identidade de uma organização, esta identidade deve propiciar uma atitude positiva em relação ao conhecimento, estimulando assim sua geração, compartilhamento e utilização.

Le Boterf (1998), aborda mais diretamente a cultura como fator relevante em dois aspectos referentes às competências: segundo o autor, a cultura é relevante na emergência das competências individuais e na passagem para a competência coletiva.

Para Stoeckicht (2005), a cultura organizacional de empresas inovadoras deve promover a interação social e profissional entre seus funcionários, colaboradores diretos indiretos e usuários finais com vista a fomentar a comunicação e integração não só intra e interdepartamental, como também com o ambiente externo, tendo como foco o compartilhamento e disseminação estratégicos do conhecimento, a criação de novos conhecimentos e a aprendizagem organizacional.

McAuley et al. (1994) apresentou a cultura como o pano de fundo da dinâmica organizacional, que determina o que é ter competência ou não em determinada empresa. Assim, dependendo da cultura, haveria melhores ou piores condições para o desenvolvimento de uma determinada competência.

Segundo Mintzberg (2002), empresas bem sucedidas são dominadas por valores-chave, tais como inovação, os quais, por sua vez, provêm vantagem competitiva. O autor coloca a cultura (denominada como meta superior) como centro dos diversos aspectos da organização, os quais devem se encaixar harmoniosamente para que a empresa tenha sucesso.

Outro fator chave é a responsabilidade social corporativa. Esta deve ser utilizada estrategicamente de forma a alcançar as pessoas dentro e fora da empresa.

Para Ethos (2005), o conceito de responsabilidade social aplicado à gestão dos negócios se traduz como um compromisso ético voltado para a criação de valores para todos os públicos com os quais a empresa se relaciona: clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas, governo, meio ambiente.

Melo Neto & Froes (2001), colocam que a responsabilidade social tem a ver com a consciência social e o dever cívico, dando-lhe o caráter coletivo. Os autores procuram destacar a diferença entre responsabilidade social e filantropia, afirmando que, enquanto a primeira busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva, a segunda, tem como base o assistencialismo na forma de doações. Para esses autores, não basta que uma empresa adote ações para a melhoria de sua comunidade externa sem a preocupação com seus funcionários, com sua qualidade de vida e no atendimento de suas necessidades básicas.

7.11 Equilibrar competências

Equilibrar competência, significa criar um ambiente onde as ações organizacionais relacionadas às relações trabalhistas, relações sindicais e qualidade de vida façam com que as pessoas tenham o equilíbrio emocional e físico necessário para que possam aplicar de maneira integral suas competências.

Os problemas ligados à insatisfação no trabalho têm conseqüências que geram um aumento do absentéismo, diminuição do rendimento, alta rotatividade nos postos de trabalho, reclamações freqüentes, e doenças psicossomáticas. Estas repercursões na saúde física e mental dos trabalhadores implicam na queda da rentabilidade empresarial.

Cascio (1992) cita que, embora os pacotes de benefícios (compensação indireta) tenham sido desenhados inicialmente para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria, procurando contemplar aspectos que possibilitem uma vida fora do trabalho mais gerenciável e segura, foram se transformando com o tempo, em mecanismo para atração e retenção de pessoas talentosas. O autor pressupõe que, as pessoas prezam, em suas vidas, por segurança e que, ao tirarem dos profissionais a preocupação com aspectos como saúde, aposentadoria, dentre outros, as organizações estarão possibilitando aos indivíduos que se dediquem de forma plena ao trabalho.

Qualidade de Vida pode ser considerada como a satisfação com o bem-estar físico e mental, relação com outras pessoas, envolvimento em atividades sociais, comunitárias e físicas, desenvolvimento e enriquecimento pessoal, recreação, e independência para realização de atividades (FLANAGAN, 1982; BURCKHARDT *et al.*, 1989; SCHMIDT, 2004).

Para Walton (1976), a Qualidade de Vida no Trabalho tem como meta “gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível de cargo, recebimento de recursos de *feedback* sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo”.

Como as empresas têm que ser constantemente competitivas no mercado global, só atingirão suas metas de produtividade através do comprometimento dos empregados, advindo de sua satisfação com o trabalho. Quando não é levado em conta o fator humano, o desempenho do cliente interno, que é o empregado, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação, afetando o atendimento às exigências do cliente externo, o que inviabiliza as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços (FERNANDES, 1996).

Para Limongi-França (2002), a Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, e envolve as seguintes áreas de conhecimento científico: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia. A autora situa dois movimentos principais na gestão da qualidade de vida no trabalho: um individual, caracterizado pelo aprofundamento da compreensão a respeito do estresse e das doenças associadas às condições do ambiente de trabalho, e um organizacional, referindo-se à expansão do conceito de qualidade total, que deixa de restringir-se a processos e a produtos para abranger aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais, visando à concretização dos resultados da empresa.

Neste quadro, legitimam-se os esforços da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1996).

Para Nogueira (2008), as competências em relações de trabalho e sindicais podem ser definidas como um conjunto de saberes: saber identificar as dimensões definidoras; saber

identificar as estratégias e interesses dos agentes; saber identificar a força dos sistemas e sua dinâmica; aprender com o evento e a situação; gerar serviços e qualidade; comunicar e criar arquivo e memória; e, agir dentro de parâmetros éticos e democráticos.

Nesse contexto, insere-se a iniciativa de se instituir um processo de negociação coletiva de trabalho que priorize o desenvolvimento das relações de trabalho, combinado com a consecução de metas e objetivos comuns, que atenda, sobretudo, aos interesses da organização e dos indivíduos.

8 Conclusões

O **objetivo geral** deste estudo foi o de levantar subsídios para aprimorar o modelo de gestão de pessoas de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento, de forma dar o suporte necessário ao desempenho organizacional superior da Empresa, pautando as ações pelo uso de modelos e ferramentas de gestão que garantam o alcance de resultados, o investimento no crescimento profissional, na transferência de conhecimentos e na inovação.

Para tanto, foram utilizadas as abordagens da Gestão do Conhecimento, Gestão de Competências, Gestão de Pessoas e Inovação. Nesse sentido, foi utilizado o método quantitativo para a coleta de dados. O método quantitativo se valeu da utilização da Escala Agency-Community (EAC).

Nessa perspectiva, os resultados da pesquisa puderam evidenciar a necessidade do alinhamento do modelo de gestão de pessoas existente na organização estudada com os princípios e práticas de gestão de pessoas que vêm sendo adotadas por organizações que desejam sair de um modelo de organização do trabalho que já não mais responde pelas necessidades de mercado, organizacionais e individuais.

Desta forma, algumas contribuições puderam ser trazidas por este estudo. Do ponto de vista teórico, esta dissertação apresentou uma ampla revisão de trabalhos publicados no país sobre a temática abordada, assim como, contribuiu para a compreensão da influência do contexto de trabalho na importância da adoção de modelos de gestão de pessoas que estejam alinhados ao estratégico da organização e as perspectivas do indivíduos, e gerando possibilidades para estudos futuros.

Os resultados encontrados permitiram diagnosticar como o modelo de gestão de pessoas, adotado pela organização, está distante dos conceitos preconizados pelo modelo *agency-community*, implicando esse diagnóstico na necessidade de adoção de um modelo de gestão de pessoas que dê o suporte conceitual e prático necessário para que a organização e as pessoas possam atingir seus interesses de forma integrada, cooperativa, considerando o alinhamento entre o individual e o coletivo.

Diante do exposto, conclui-se que os objetivos, tanto o geral quanto os específicos, foram atingidos.

Este estudo obviamente apresentou certas limitações e lacunas que poderão ser abrangidos de modo a contribuir para pesquisas futuras.

Um dos fatores limitantes relacionou-se a limitação da abrangência da pesquisa à carreira de pesquisa, deixando de ser analisados os cargos da carreira de suporte à pesquisa. Isso se deu em função do pouco tempo disponível, o que prejudicou a extensão das conclusões extraídas do estudo, para o restante da organização.

Embora a escala utilizada já estivessem validada, por ser o estudo conduzido em uma única empresa de pesquisa, de um segmento específico, possivelmente os resultados não poderão ser generalizados para outras empresas. No entanto, o estudo ofereceu informações relevantes sobre o contexto da organização pesquisada.

Outro aspecto, é o de que em função do período de tempo disponível para conclusão do estudo, não se fez uso de outras técnicas de coletas de dados.

As discussões travadas neste estudo não foram suficientes para esgotar o tema que abrange diferentes outras possibilidades de abordagens. Desta forma e a partir das limitações identificadas, recomendam-se investigações futuras.

Estudos com maior amplitude espacial geográfica, poderão corroborar ou não os achados e proporcionar outras facetas da temática abordada. Por ter sido o estudo conduzido em uma única empresa de pesquisa, visando estabelecer estudos comparativos, constitui-se a possibilidade de futuras pesquisas sobre os fenômenos estudados, em outras organizações do mesmo segmento ou até mesmo em outras Unidades Descentralizadas da Embrapa.

A forma como está estruturado o modelo permitirá a elaboração de trabalhos que aprofundarão o desenvolvimento de estratégias sobre cada ação identificada no modelo proposto, estudos comparativos entre modelos de gestão de pessoas apresentados por outras empresas, como também, no caso específico da Embrapa, possibilitar a apuração da percepção dos demais públicos, tais como analistas e assistentes.

Cabe ainda, a utilização de outras técnicas complementares de coleta de dados, como por exemplo, a observação direta e formação de grupos focais, dentre outras, o que poderia agregar novas informações aos resultados.

Assim, os resultados abriram novas fronteiras para contribuir com a constante construção do conhecimento. Fica, portanto, o desafio de futuras investigações empíricas sob diferentes perspectivas teóricas, de forma a avançar no entendimento dos fenômenos estudados.

Como finalização de todo o trabalho realizado, algumas sugestões tornaram-se relevantes.

Grande parte das organizações brasileiras tem estrategicamente inserida em suas políticas de gestão de pessoas, a implementação de ações que criem um ambiente de criatividade, inovação e harmonia do clima organizacional, por meio de promoção do desenvolvimento humano, valorização e motivação para o trabalho, ou seja, investimento nas pessoas no campo individual e grupal.

Quando a cultura organizacional privilegia o sentimento de valorização dos empregados, estes se sentem mais comprometidos com o desempenho e livres para tomar iniciativas e orientar suas habilidades e experiências, contribuindo com o seu desenvolvimento e com a melhoria dos resultados da organização. Cooperação, resiliência, civismo e voluntarismo passam a ditar os pressupostos básicos para as novas relações de trabalho.

Depreende-se que, para que isso ocorra, as empresas devem estabelecer diretrizes que priorizem o aprimoramento do modelo de gestão de pessoas; valorizem e ofereçam oportunidades de desenvolvimento educacional; orientem o processo de desenvolvimento profissional numa perspectiva multidimensional; promovam a capacitação de talentos, programem ações que criem um ambiente harmônico, além de buscar o fortalecimento de novas competências e das já existentes e o desenvolvimento de novos valores que incentivem a atualização e a integração intra e interinstitucional das pessoas, com vistas ao mercado de trabalho.

Por outro lado, esse não é um processo unilateral. Cabe também aos trabalhadores, a mobilização no sentido de obter resultados de melhoria das condições e organização do trabalho, por meio do exercício da cidadania.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. **Competitividade e recursos humanos**. Revista de Administração, São Paulo, v. 27, out./dez. 1999.
- AMARAL, V. **Desafios do trabalho em rede**. Rede de Informações para o Terceiro Setor, dez. 2002.
- ANGELONI, M. T. (org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARGYRIS, C. **Teaching smart people how to learn**. Harvard Business REVIEW ON Knowledge Management. EUA: Harvard Business School Press, p.81 -108, 1998.
- ARMSTRONG, M. **Employee Reward: People and organizations**. Chartered Institute of Personnel and Development, 1996.
- ASTIVERA, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo.Pioneira. 1989.
- AYRES, B.R.C. **Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo de informações**. Revista de Ciência da Informação, v.2, n.1, fev.2001.
- BALDISSERA, R.; SÓLIO, M. B. **O *complexus* comunicação – cultura – administração**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 27, 2004, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: Intercom, 2004.
- BASTOS, A. V.B., GRANGEIRO, R.R. Modelo de gestão de pessoas agency-community. In: SIQUEIRA, M.M.M. [Organizadora]. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BECKER, G.V.; DUTRA, J.S.; RUAS, R. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilísticas. In:

DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L. & RUAS, R. [Organizadores]. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília W. & BERALDO, D.G.R.. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4a ed., São Paulo: Atlas, 1988.

BLANCHARD, K. **The one minute manager builds high performance teams**. Boston: Quill, 2000.

BOOG, G.; BOOG, M. [organizadores]. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, volume 1. São Paulo; Editora Gente, 2002.

BOOG, G. G. [coord]. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1980.

BOYATZIS, R.E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T.A.. **Gestão de competências e gestão de desempenho**. Revista RAE, FGV, v. 41, n.1, jan/mar. 2001.

BURCKHARDT, C. S.; WOODS, S. L.; SCHULTZ, A. A.; ZIEBARTH, D. M. **Quality of life in adults with chronic illness: a psychometric study**. New York: Res. Nursing Health, 1989. V.12.

BULGACOV, S. [organizador]. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARDOSO, V.C. **Gestão de competências por processos: Um método para a gestão do conhecimento tácito da organização.** Tese de Doutorado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

CARDOSO, V.C., MORETO, D.S. & RIBEIRO, L. **Mapeamento de conhecimentos através de uma abordagem por processos como alternativa para a formulação de programas de capacitação.** ENEGEP. Salvador. 2001.

CASCIO, W.F. **Manging human resources: productivity, quality of work life, profits.** 3. Ed. New York. McGraw-Hill, 1992.

CHANG, J.J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo.** Tese apresentada á Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Administração. São Paulo. 2001.

CHANLAT, J. F. (2000). **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho.** In: DAVEL, E. e VERGARA. S. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 2000.

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

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COTEC. **TEMAGUIDE: Pautas metodológicas de la gestión de la tecnologia y de la innovación para empresa,** v. 2, Madri: Cotec.1998.

DAVENPORT, T. **The Future of Knowledge Management.** CIO Magazine, ja-neiro 1996. Documento da Web: www.cio.com/archive. Acesso em: 10 fev. 2006.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DURAND, T. **Forms of Incompetence. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

_____. **L'alchimie de la Compétence**. Revue Française de Gestion, n. 127, 1999.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2ª edição, São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo. Editora Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo, Ed. Atlas, 2004.

DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L. & RUAS, R. [Organizadores]. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUYSTERS, G.; HAGEDOORN, J. **The effect of core competence building on company performance**. Maio, 1996. Disponível em <http://www.merit.unu.edu/publications/rmpdf/1996/rm1996-014.pdf>. Acesso em: 5 out.2006.

DYER, W. **Team Building**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 3a Edição, 1995.

EMBRAPA. Secretaria de Administração e Estratégia. **V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2023.** / Embrapa. – Brasília, DF, 2008.

EMBRAPA. Departamento de Gestão de Pessoas. Plano de Carreiras da Embrapa. 2006.

EMERSON, S.M. **Job evaluation: A barrier to excellence? Compensation and benefits Review.** V. 23, nº 1, p. 39-51, jan/fev. 1991.

ERNST, H. **Patent information for strategic technology management.** World Patent Information, 25 (3), p.233-242, sep. 2003.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: http://www.ethos.org.br/docs/empresas_entidades/associase/index.shtml. Acesso em: 14 set. 2005.

FERNANDES, B.H.R.;FLEURY M.T. **Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema.** ANÁLISE. Porto Alegre. v. 18. n. 2. p. 103-122. jul./dez. 2007.

FERNANDES, E. C.. **Qualidade de vida no trabalho** – como medir para melhorar. São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.

FISCHER, A. **Gestão de Pessoas.** São Paulo. Atlas,2000.

FISCHER, A.L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil. Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Administração. São Paulo, 1998.

FISCHER, R.M. **Mudança e Transformação Organizacional.** In: Fleury, M.T.L. (coord.). As Pessoas na Organização. São Paulo, Ed. Gente, 2002.

FISCHER, A & FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLANAGAN, J.C. **Measurement of Quality of Life. Current State of the Art,** Chicago, Arch. Phys.Med. Rehabil, v.63, 1982.

FLEURY, M.T.L. **Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.** In: CURSO ABERTO EM GESTÃO DE COMPETÊNCIAS, 1º, 1999, Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA Jr., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento.** Atlas, São Paulo, 2001.

FREITAS, M. E de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo, Makron Books, 1991.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J. & WALKER, D.A. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano – Da promessa à realidade.** São Paulo: Futura, 2000.

GAERTNER GROUP. **Tecnologia da Informação, Administração do Conhecimento e Tecnologia: chave do sucesso.** Encarte especial da Revista Exame, nº 669, ago. 1998.

GALBRAITH, J.R. **A organização “reestruturavel”** In HESSELBEIN F. GOLDSMITH, BECKHARD, R. **A organização do futuro.** São Paulo: Futura, 1997.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 2002

GRAMIGNA, M. R.. **Gestão de competências: Uma ferramenta para a competitividade.** Disponível em: http://www.techoje.com.br/recursos humanos/ rh_ges_comp_ferra_comp.htm. Acesso em: 09 mar.2003.

GRONAU, N; FRÖMING, J.; SCHMID, S. & RÜSSBÜLDT, U. **Approach for requirement oriented team building in industrial processes**. Computers in Industry 58. 2007.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HANDY, C. **The age of unreason**. Harvard Business School Press, 1989.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAYTON, J.C. **Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research**. Human Resource Management Review 15. 2005.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2003.

HIGGINS, J.M. **Innovate or Evaporate – Test and improve your organization** I.Q. Florida: The New Management Publishing Company, 1995.

HIPÓLITO, J.A.M. . **Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor**: Análise a partir de seus pressupostos orientadores. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Administração. São Paulo. 2004.

_____. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo. Atlas, 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 2005.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KELLNER, H.. **STAR: Sales Talent Assessment Review**. Institute of Training and Development. Carlsbad, CA, USA. 2002 .<http://www.usou.edu>. Acesso em: 15 fev. 2006.

KILLMANN, R. H. **Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

KIRKMAN, B.L. & ROSEN, B. **Powering up teams**. Organizational Dynamics. Issue: 28 Winter, 2000.

LARSON, C.E. & LAFASTO, F.M.J. **TeamWork**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

LAWLER III, E. **Estratégia versus funcionários**. HSM Management, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 12-15, set/out. 1998.

LE BOTERF, G. **De la compétence à la navigations professionnelle**. Paris: Les Editions D'Organization, 1998.

_____. **De la compétence – Essai sur un attacteur étrange**. 4. ed, Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. et. al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LOIOLA, E.; BASTOS, A.V.B. e TEIXEIRA, J.C.A. **A adoção de práticas inovadoras de organização e produção no Brasil**. X SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. FEB – UNESP. Bauru-SP, 2003.

LUCAS, R. ; DEERY, M. **Significant developments and emerging issues in human resource management**. *International Journal of Hospitality Management*, 23 (5), p.459-472, Dec. 2004.

MALHOTRA, Y. **What is Knowledge Management?** Documento da Web, URL: www.brint.com/km , março 1998a. Acesso em: 15 fev. 2006.

_____. **Information, Knowledge & Wisdow: whose concerns?**. Documento da Web. URL: www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html, abril 1998b.

MCAULEY, J. Exploring issues in culture and competence. *Human Relations*, New York, v.47, nº 4, p.417.Apr. 1994.

MC CLELLAND, D.C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.

MCDERMOTT, R. **Learning Accross Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations**. In: *Knowledge Management Review*, May/June. 1999.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. 9ª Edição. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994.

McLAGAN, P. A. **Competency models**. *Training and Development Journal*, Alexandria VA, v. 34, n. 12, p. 22-26, Dec. 1980.

MELO N., Francisco P. de; FROES, C.. **Gestão da Responsabilidade Social: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MESHOULAM, I.; BAIRD, L. – **Proactive human resource management**. *Human Resource Management*, v. 26, n. 4, p. 483-502, 1987.

MESQUITA, M & ALLIPRANDINI, D. H. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção: Estudo de caso em empresas da indústria de autopeças.** Revista Gestão & Produção. V.10, n. 1, p. 17-33, abr. São Carlos, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORESI, E. A. D. (Org). **Manual de Metodologia da Pesquisa.** Brasília-DF: Universidade Católica de Brasília – UCB, ago. 2004.

MORESI, E. A. **Gestão da informação e do conhecimento.** In: Inteligência Organizacional e Competitiva. Kira Tarapanoff (organizadora). Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

MORESI, E.A. **Inteligência organizacional: um referencial integrado.** Ci. Inf., Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo.** São Paulo: José Olympio, 1998.

MOTTA, F.C. & VASCONCELOS I.F.G. de. **Teoria geral da administração.** São Paulo. Pioneira Thomsom Learning, 2002.

MURRAY, P. C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM).** Documento Web, URL: [www.lktic.com/topic/13 TERMO.html](http://www.lktic.com/topic/13_TERMO.html), 1996. Acesso em: 15 fev. 2006.

MUSSNUG, K. J., HUGHEY A. W. **A verdade sobre as equipes.** HSM Management, São Paulo, ano 2, n.8, p.140-146, maio/jun. 1998.

NOGUEIRA, A. M. Competências em relações de trabalho e sindicais. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L. & RUAS, R. [Organizadores]. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOOTEBOOM, B. Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy. *Research Policy* 28. 1999.

OLIVEIRA, M. R. S. **A importação de metodologias administrativas no Brasil**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, **Dissertação Mestrado em Administração**. 1990.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: Conceitos, Cases e Estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1998.

OSTERMAN, P. **Work reorganization in era of restructuring: trends in diffusion and impacts on employee welfare**. Paper Work. Sloan Foundation the MIT Performance Center. 1998.

PARKER, G. M. **O Poder das Equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C.K. **A competência essencial**. *HSM Management*, São Paulo, n.1, p.6-11, mar./abr. 1997.

PARRY, S.B. **The quest for competencies**. *Training*, p. 48-54, July. 1996.

PARRY, S.B. **Just what is a competency? (and why should you care?)**. *Training Magazine*, [s.l.: s.n], p. 58-64, jun. 1998.

PATTON, A. **Men, Money, and motivation: executive compensation as an instrument of leadership**. New York. McGraw-Hill, 1961.

PAVITT, K. **The process of innovation**. Paper nº 89. 2003. In: SPRU Electronic Working Paper Series. The freeman centre, University of Sussex . Disponível em: <http://www.sussex.ac.uk/spru/>. Acesso em 08 jun. 2005.

PASCHINI, S. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio**: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PIEMONTE, L.A. **Metodologia e Sistema de Gestão por Competências**. In: SIMPOSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC/PR, 2002. 1 CD-ROM. 2003.

PRATA, C. F. **Gestão de competências em organização de P&D: uma análise do caso EMBRAPA**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.

QUEIROZ, A.C.S. **Modelos organizacionais para a inovação**. In: MOREIRA, D. A. e _____. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo, Thompson Learning. 2007.

QUINN et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Tradução:C.A. Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

REZENDE, D.A. **Evolução da Tecnologia da Informação nos Últimos 45 Anos**. Revista FAE B U S I N E S S , n.4, dez. 2002.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA, E. P. **Feedback 360°**. Alínea. Campinas, 2001.

RODRIGUES, M.V.R.; LOUREIRO, M.J. & VIEIRA, R. [Organizadores]. **Gestão estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Petrobrás, 2005.

ROTHWELL, W.; LINDHOLM, J. **Competency identification, modeling and assessment in the USA**. *International Journal of Training and Development*, v. 3, n. 2, p. 90-105, Jun. 1999.

ROSSATO, M.A.; CAVALCANTE, M. **Metodologia de mapeamento da competência dos colaboradores**. In: SIMPOSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC/PR, 2002. 1 CD-ROM. 2002.

SANT'ANNA, A.S; MORAES, L.F.R. de; KILIMNIK, Z.M. **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo de diagnóstico comparativo**. *RAE-eletrônica*, FGV, v.4, n.1, art. 1, jan./jul. 2005.

SCHMIDT, Denise Rodrigues Costa. **Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem atuantes em unidades do bloco cirúrgico**. Dissertação de Mestrado. Ribeirão Preto, EERP, 2004.

SCHULER, R. S. **The internationalization of human resource management**. *Journal of International Management* 6, 2000.

SHEREHIY, B. ; KARWOWSKI, W. ; LAYER, J.K. **A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes**. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (5), p.445-460, May 2007.

SILVEIRA, V.N.S. **Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: Uma análise a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM)**. Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial á obtenção do Título de Mestre em Administração. Belo Horizonte. 2007.

SIQUEIRA, M.M.M. [Organizadora]. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SMITH, P.B. & PETERSON, M.F. **Liderança, Organizações e Cultura**. Thomson Pioneira. 1994.

SOUSA, J.J. de. **Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão**. Salvador, NPGA/EA/UFBA, Tese de Doutorado. 2007.

SOUZA, M.Z. de A. & SOUZA, V.L. de. **Gestão de Recursos Humanos**. Série Senai Formação de Formadores. Brasília, CNI/ SENAI, 2a. edição, 2000.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at Work: models for superior performance**, New York: John Wiley & Sons, 1994.

SPINOLA, M., PESSÔA, M.. Tecnologia da Informação. In: *Gestão de Operações*. 2a ed. Professores do Departamento de Engenharia da escola Politécnica da USP e da Fundação Carlos Alberto Vanzolini. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1998.

STARBUCK, W. **Learning by Knowledge Intensive Firms**. In PRUSAK, L. (ed.) *Knowledge in Organizations*, Newton, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.

STAMPS, J. **Redes de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

STEIJN, B. **Work systems, quality of working life and attitudes of workers: an empirical study towards the effects of team and non-teamwork**. *New Technology, Work and Employment*, v. 15, n. 3, p. 191-203. 2001.

STOECKICHT, I.P. **Gestão estratégica do capital humano**. Avaliando o potencial de inovação de uma empresa – Estudo de Caso. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. 2005.

SVEIBY, K. E.. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Trad. de L.E.T. Frazão Filho .Rio de Janeiro : Campus, 1998.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics.** 3 ed. New York: Harper Collins, 1996.

TEIXEIRA, F.L.C. **Nota Técnica: Tudo que é sólido desmancha no ar, inclusive as fronteiras acadêmicas.** In: CALDAS, FACHIN e FISCHER (Org). Handbook de Estudos Organizacionais. V. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

TEIXEIRA, J.C.A. **A dinâmica de adoção de práticas inovadoras e o desempenho dos adotantes: um estudo na indústria brasileira.** Salvador, NPGA/EA/UFBA, Tese de Doutorado. 2006.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento. O grande desafio empresarial:** uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 2. ed. São Paulo. Negócio, 2001.

THOMAS, D. J.. **Competitive Intelligence: A self-diagnóstico toll applied in the telecom industry.** Ottawa. 110 f. Dissertação (MBA), Universidade de Ottawa. 2000.

VAN DE VEN, A.H. **Central problems in the management of innovation.** Management Science, 1986.

Von KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder de inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 2000.

WALTON, R. E. **A calidad de la vida en el trabajo: su significado e importancia.** Administración de Empresas, Año 6, n.71, 1976.

WARR, P.B. **Introduction to models in psychological research**. 1988.

WHO. **Issues in health development Geneva**: WHO/HPR/HEP/98.1. 1998.

WRIGHT, P.M., DUNFORD, B.B,SNELL, S.A. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27 (2001) 701–721

ZARIFIAN, P. **A Gestão da e pela Competência**. Seminário Educação Profissional, **Trabalho e Competências**. Rio de Janeiro, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Mimeo, 1996.

_____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos, contribuição à análise do gênese, lógica e difusão do modelo japonês**. Tese de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1997.

APÊNDICE B - Análise de variância relacionada aos Princípios Community

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| 01 Estimula a cooperação entre empregados | Between Groups | 503,159 | 49 | 10,269 | 8,676 | ,000 |
| | Within Groups | 274,586 | 232 | 1,184 | | |
| | Total | 777,745 | 281 | | | |
| 02 Recompensa diferencialmente o empregado tendo como base o seu desempenho, desenvolvimento e aplicação da competência individual | Between Groups | 385,501 | 49 | 7,867 | 3,683 | ,000 |
| | Within Groups | 495,638 | 232 | 2,136 | | |
| | Total | 881,138 | 281 | | | |
| 03 Preocupa-se com o empregado em todas as suas dimensões de forma a desempenhar suas competências com tranquilidade e equilíbrio físico e mental | Between Groups | 486,684 | 49 | 9,932 | 8,881 | ,000 |
| | Within Groups | 259,472 | 232 | 1,118 | | |
| | Total | 746,156 | 281 | | | |
| 04 Prioriza nas ações de recrutamento e seleção as necessidades de agregação de novas competências à organização | Between Groups | 337,433 | 49 | 6,886 | 3,511 | ,000 |
| | Within Groups | 455,010 | 232 | 1,961 | | |
| | Total | 792,443 | 281 | | | |
| 05 Oferece oportunidades internas de crescimento na carreira por meio da aquisição de competências | Between Groups | 365,532 | 49 | 7,460 | 4,465 | ,000 |
| | Within Groups | 387,603 | 232 | 1,671 | | |
| | Total | 753,135 | 281 | | | |
| 06 Estimula o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens | Between Groups | 527,628 | 49 | 10,768 | 9,994 | ,000 |
| | Within Groups | 249,964 | 232 | 1,077 | | |
| | Total | 777,592 | 281 | | | |
| 07 Considera que o vínculo com o empregado pode ser | Between Groups | 179,991 | 49 | 3,673 | 1,276 | ,121 |
| | Within Groups | 667,995 | 232 | 2,879 | | |

| | | | | | | |
|---|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
| rompido a qualquer momento em função de oportunidades melhores no mercado | Total | 847,986 | 281 | | | |
| 08 Oferece mecanismos de transferência de conhecimento em função de empregados que deixam a organização | Between Groups | 234,141 | 49 | 4,778 | 3,050 | ,000 |
| | Within Groups | 363,462 | 232 | 1,567 | | |
| | Total | 597,603 | 281 | | | |
| 09 Recompensa o empregado a partir do desempenho coletivo | Between Groups | 343,888 | 49 | 7,018 | 3,868 | ,000 |
| | Within Groups | 420,939 | 232 | 1,814 | | |
| | Total | 764,826 | 281 | | | |
| 10 Considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses através de suas entidades representativas | Between Groups | 209,115 | 49 | 4,268 | 2,377 | ,000 |
| | Within Groups | 416,520 | 232 | 1,795 | | |
| | Total | 625,635 | 281 | | | |
| 11 Fortalece o vínculo de comprometimento do empregado com a organização | Between Groups | 435,933 | 49 | 8,897 | 9,750 | ,000 |
| | Within Groups | 211,701 | 232 | ,913 | | |
| | Total | 647,635 | 281 | | | |
| 12 Oferece alto grau de liberdade para o empregado permitindo que ele expresse suas competências e aceita as individualidades no desempenho do trabalho | Between Groups | 360,376 | 49 | 7,355 | 3,434 | ,000 |
| | Within Groups | 496,929 | 232 | 2,142 | | |
| | Total | 857,305 | 281 | | | |
| 13 Assegura recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado | Between Groups | 274,006 | 49 | 5,592 | 2,800 | ,000 |
| | Within Groups | 463,345 | 232 | 1,997 | | |
| | Total | 737,351 | 281 | | | |
| 14 Enfatiza treinamentos voltados para o desempenho das atividades do cargo e/ou área de atuação | Between Groups | 335,689 | 49 | 6,851 | 4,696 | ,000 |
| | Within Groups | 338,471 | 232 | 1,459 | | |
| | Total | 674,160 | 281 | | | |
| 15 Valoriza o empregado que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio | Between Groups | 267,489 | 49 | 5,459 | 2,657 | ,000 |
| | Within Groups | 476,614 | 232 | 2,054 | | |
| | Total | 744,103 | 281 | | | |
| 16 Preocupa-se em manter os seus empregados | Between Groups | 483,986 | 49 | 9,877 | 6,890 | ,000 |
| | Within Groups | 332,585 | 232 | 1,434 | | |
| | Total | 816,571 | 281 | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|--------|--------|------|
| 17 Assume junto com o empregado a responsabilidade por manter a empregabilidade | Between Groups | 363,454 | 49 | 7,417 | 5,297 | ,000 |
| | Within Groups | 324,872 | 232 | 1,400 | | |
| | Total | 688,326 | 281 | | | |
| 18 Favorece a socialização que fortaleça a identificação do empregado com a cultura organizacional | Between Groups | 325,570 | 49 | 6,644 | 4,870 | ,000 |
| | Within Groups | 316,533 | 232 | 1,364 | | |
| | Total | 642,103 | 281 | | | |
| 19 Oferece aos empregados um suporte normativo que favoreça à inovação e a cooperação | Between Groups | 370,330 | 49 | 7,558 | 5,146 | ,000 |
| | Within Groups | 340,709 | 232 | 1,469 | | |
| | Total | 711,039 | 281 | | | |
| 20 Estimula a criação de redes internas de trabalho | Between Groups | 516,218 | 49 | 10,535 | 8,533 | ,000 |
| | Within Groups | 286,438 | 232 | 1,235 | | |
| | Total | 802,656 | 281 | | | |
| 21 Cria mecanismos para integrar os seus empregados à organização | Between Groups | 400,259 | 49 | 8,169 | 8,280 | ,000 |
| | Within Groups | 228,879 | 232 | ,987 | | |
| | Total | 629,138 | 281 | | | |
| 22 Estimula o trabalho em equipe para melhorar o desempenho dos empregados | Between Groups | 517,954 | 49 | 10,570 | 8,096 | ,000 |
| | Within Groups | 302,925 | 232 | 1,306 | | |
| | Total | 820,879 | 281 | | | |
| 23 Valoriza o intercâmbio de experiências e de aprendizagem entre os empregados | Between Groups | 502,400 | 49 | 10,253 | 9,370 | ,000 |
| | Within Groups | 253,873 | 232 | 1,094 | | |
| | Total | 756,273 | 281 | | | |
| 24 Recompensa de modo diferenciado empregados e equipes que sejam mais empreendedores | Between Groups | 439,044 | 49 | 8,960 | 4,749 | ,000 |
| | Within Groups | 437,740 | 232 | 1,887 | | |
| | Total | 876,784 | 281 | | | |
| 25 Estimula o suporte mútuo entre os trabalhadores | Between Groups | 452,703 | 49 | 9,239 | 11,487 | ,000 |
| | Within Groups | 186,602 | 232 | ,804 | | |
| | Total | 639,305 | 281 | | | |
| 26 Incentiva que o empregado construa redes fora da organização | Between Groups | 348,133 | 49 | 7,105 | 3,102 | ,000 |
| | Within Groups | 531,385 | 232 | 2,290 | | |
| | Total | 879,518 | 281 | | | |
| 27 Reconhece que os empregados devem agir para afirmar seus interesses pessoais | Between Groups | 161,590 | 49 | 3,298 | 1,796 | ,002 |
| | Within Groups | 426,045 | 232 | 1,836 | | |
| | Total | 587,635 | 281 | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|-------|--------|------|
| 28 Estabelece vínculos com o empregado que possam ser duradouros | Between Groups | 367,458 | 49 | 7,499 | 5,695 | ,000 |
| | Within Groups | 305,478 | 232 | 1,317 | | |
| | Total | 672,936 | 281 | | | |
| 29 Nas ações de qualificação, prioriza o desempenho das atividades relacionadas as áreas de atuação ou processos a ele confiados | Between Groups | 317,418 | 49 | 6,478 | 4,209 | ,000 |
| | Within Groups | 357,025 | 232 | 1,539 | | |
| | Total | 674,443 | 281 | | | |
| 30 Nos processos de contratação, valoriza a congruência entre valores pessoais e organizacionais | Between Groups | 332,468 | 49 | 6,785 | 4,168 | ,000 |
| | Within Groups | 377,635 | 232 | 1,628 | | |
| | Total | 710,103 | 281 | | | |
| 31 Oferece apoio através de indicadores de gestão para que os empregados fortaleçam sua capacidade de responder às transformações e necessidades de inovação no trabalho | Between Groups | 382,541 | 49 | 7,807 | 5,535 | ,000 |
| | Within Groups | 327,236 | 232 | 1,410 | | |
| | Total | 709,777 | 281 | | | |
| 32 Estimula a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os empregados | Between Groups | 484,012 | 49 | 9,878 | 11,340 | ,000 |
| | Within Groups | 202,091 | 232 | ,871 | | |
| | Total | 686,103 | 281 | | | |
| 33 Estimula o empregado a identificar os gaps entre as competências necessárias ao desempenho do cargo/área de atuação e as possuídas pelo mesmo | Between Groups | 394,751 | 49 | 8,056 | 7,413 | ,000 |
| | Within Groups | 252,118 | 232 | 1,087 | | |
| | Total | 646,869 | 281 | | | |
| 34 Oferece aos empregados oportunidades de construir competências necessárias para o crescimento na carreira | Between Groups | 357,416 | 49 | 7,294 | 4,699 | ,000 |
| | Within Groups | 360,101 | 232 | 1,552 | | |
| | Total | 717,518 | 281 | | | |
| 35 Cria instrumentos de gestão que integrem as atividades desempenhadas pelos empregados aos objetivos estratégicos da organização | Between Groups | 406,805 | 49 | 8,302 | 5,233 | ,000 |
| | Within Groups | 368,074 | 232 | 1,587 | | |
| | Total | 774,879 | 281 | | | |

APÊNDICE C - Análise de variância relacionada aos Princípios Agency

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| 01 Estimula a cooperação entre empregados | Between Groups | 203,000 | 34 | 5,971 | 2,566 | ,000 |
| | Within Groups | 574,745 | 247 | 2,327 | | |
| | Total | 777,745 | 281 | | | |
| 02 Recompensa diferencialmente o empregado tendo como base o seu desempenho, desenvolvimento e aplicação da competência individual | Between Groups | 223,998 | 34 | 6,588 | 2,476 | ,000 |
| | Within Groups | 657,140 | 247 | 2,660 | | |
| | Total | 881,138 | 281 | | | |
| 03 Preocupa-se com o empregado em todas as suas dimensões de forma a desempenhar suas competências com tranquilidade e equilíbrio físico e mental | Between Groups | 207,309 | 34 | 6,097 | 2,795 | ,000 |
| | Within Groups | 538,847 | 247 | 2,182 | | |
| | Total | 746,156 | 281 | | | |
| 04 Prioriza nas ações de recrutamento e seleção as necessidades de agregação de novas competências à organização | Between Groups | 205,923 | 34 | 6,057 | 2,551 | ,000 |
| | Within Groups | 586,520 | 247 | 2,375 | | |
| | Total | 792,443 | 281 | | | |
| 05 Oferece oportunidades internas de crescimento na carreira por meio da aquisição de competências | Between Groups | 286,467 | 34 | 8,425 | 4,459 | ,000 |
| | Within Groups | 466,668 | 247 | 1,889 | | |
| | Total | 753,135 | 281 | | | |
| 06 Estimula o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens | Between Groups | 259,341 | 34 | 7,628 | 3,635 | ,000 |
| | Within Groups | 518,251 | 247 | 2,098 | | |
| | Total | 777,592 | 281 | | | |
| 07 Considera que o vínculo com o empregado pode ser rompido a qualquer momento em função de oportunidades melhores no mercado | Between Groups | 266,549 | 34 | 7,840 | 3,330 | ,000 |
| | Within Groups | 581,437 | 247 | 2,354 | | |
| | Total | 847,986 | 281 | | | |

| | | | | | | |
|---|----------------|---------|-----|--------|-------|------|
| 08 Oferece mecanismos de transferência de conhecimento em função de empregados que deixam a organização | Between Groups | 153,589 | 34 | 4,517 | 2,513 | ,000 |
| | Within Groups | 444,014 | 247 | 1,798 | | |
| | Total | 597,603 | 281 | | | |
| 09 Recompensa o empregado a partir do desempenho coletivo | Between Groups | 194,216 | 34 | 5,712 | 2,473 | ,000 |
| | Within Groups | 570,610 | 247 | 2,310 | | |
| | Total | 764,826 | 281 | | | |
| 10 Considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses através de suas entidades representativas | Between Groups | 267,373 | 34 | 7,864 | 5,422 | ,000 |
| | Within Groups | 358,261 | 247 | 1,450 | | |
| | Total | 625,635 | 281 | | | |
| 11 Fortalece o vínculo de comprometimento do empregado com a organização | Between Groups | 245,865 | 34 | 7,231 | 4,446 | ,000 |
| | Within Groups | 401,770 | 247 | 1,627 | | |
| | Total | 647,635 | 281 | | | |
| 12 Oferece alto grau de liberdade para o empregado permitindo que ele expresse suas competências e aceita as individualidades no desempenho do trabalho | Between Groups | 478,762 | 34 | 14,081 | 9,188 | ,000 |
| | Within Groups | 378,543 | 247 | 1,533 | | |
| | Total | 857,305 | 281 | | | |
| 13 Assegura recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado | Between Groups | 190,190 | 34 | 5,594 | 2,525 | ,000 |
| | Within Groups | 547,161 | 247 | 2,215 | | |
| | Total | 737,351 | 281 | | | |
| 14 Enfatiza treinamentos voltados para o desempenho das atividades do cargo e/ou área de atuação | Between Groups | 234,555 | 34 | 6,899 | 3,876 | ,000 |
| | Within Groups | 439,604 | 247 | 1,780 | | |
| | Total | 674,160 | 281 | | | |
| 15 Valoriza o empregado que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio | Between Groups | 318,635 | 34 | 9,372 | 5,441 | ,000 |
| | Within Groups | 425,468 | 247 | 1,723 | | |
| | Total | 744,103 | 281 | | | |
| 16 Preocupa-se em manter os seus empregados | Between Groups | 265,364 | 34 | 7,805 | 3,497 | ,000 |
| | Within Groups | 551,207 | 247 | 2,232 | | |
| | Total | 816,571 | 281 | | | |
| 17 Assume junto com o empregado a responsabilidade por manter a empregabilidade | Between Groups | 245,633 | 34 | 7,225 | 4,031 | ,000 |
| | Within Groups | 442,693 | 247 | 1,792 | | |
| | Total | 688,326 | 281 | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|--------|-------|------|
| 18 Favorece a socialização que fortaleça a identificação do empregado com a cultura organizacional | Between Groups | 172,365 | 34 | 5,070 | 2,666 | ,000 |
| | Within Groups | 469,738 | 247 | 1,902 | | |
| | Total | 642,103 | 281 | | | |
| 19 Oferece aos empregados um suporte normativo que favoreça à inovação e a cooperação | Between Groups | 234,037 | 34 | 6,883 | 3,564 | ,000 |
| | Within Groups | 477,002 | 247 | 1,931 | | |
| | Total | 711,039 | 281 | | | |
| 20 Estimula a criação de redes internas de trabalho | Between Groups | 319,086 | 34 | 9,385 | 4,794 | ,000 |
| | Within Groups | 483,570 | 247 | 1,958 | | |
| | Total | 802,656 | 281 | | | |
| 21 Cria mecanismos para integrar os seus empregados à organização | Between Groups | 221,248 | 34 | 6,507 | 3,941 | ,000 |
| | Within Groups | 407,890 | 247 | 1,651 | | |
| | Total | 629,138 | 281 | | | |
| 22 Estimula o trabalho em equipe para melhorar o desempenho dos empregados | Between Groups | 239,279 | 34 | 7,038 | 2,989 | ,000 |
| | Within Groups | 581,600 | 247 | 2,355 | | |
| | Total | 820,879 | 281 | | | |
| 23 Valoriza o intercâmbio de experiências e de aprendizagem entre os empregados | Between Groups | 276,580 | 34 | 8,135 | 4,189 | ,000 |
| | Within Groups | 479,693 | 247 | 1,942 | | |
| | Total | 756,273 | 281 | | | |
| 24 Recompensa de modo diferenciado empregados e equipes que sejam mais empreendedores | Between Groups | 256,804 | 34 | 7,553 | 3,009 | ,000 |
| | Within Groups | 619,980 | 247 | 2,510 | | |
| | Total | 876,784 | 281 | | | |
| 25 Estimula o suporte mútuo entre os trabalhadores | Between Groups | 246,230 | 34 | 7,242 | 4,551 | ,000 |
| | Within Groups | 393,075 | 247 | 1,591 | | |
| | Total | 639,305 | 281 | | | |
| 26 Incentiva que o empregado construa redes fora da organização | Between Groups | 421,365 | 34 | 12,393 | 6,681 | ,000 |
| | Within Groups | 458,153 | 247 | 1,855 | | |
| | Total | 879,518 | 281 | | | |
| 27 Reconhece que os empregados devem agir para afirmar seus interesses pessoais | Between Groups | 299,556 | 34 | 8,810 | 7,554 | ,000 |
| | Within Groups | 288,079 | 247 | 1,166 | | |
| | Total | 587,635 | 281 | | | |
| 28 Estabelece vínculos com o empregado que possam ser duradouros | Between Groups | 204,089 | 34 | 6,003 | 3,162 | ,000 |
| | Within Groups | 468,847 | 247 | 1,898 | | |
| | Total | 672,936 | 281 | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
| 29 Nas ações de qualificação, prioriza o desempenho das atividades relacionadas as áreas de atuação ou processos a ele confiados | Between Groups | 223,665 | 34 | 6,578 | 3,605 | ,000 |
| | Within Groups | 450,779 | 247 | 1,825 | | |
| | Total | 674,443 | 281 | | | |
| 30 Nos processos de contratação, valoriza a congruência entre valores pessoais e organizacionais | Between Groups | 190,262 | 34 | 5,596 | 2,659 | ,000 |
| | Within Groups | 519,841 | 247 | 2,105 | | |
| | Total | 710,103 | 281 | | | |
| 31 Oferece apoio através de indicadores de gestão para que os empregados fortaleçam sua capacidade de responder às transformações e necessidades de inovação no trabalho | Between Groups | 217,229 | 34 | 6,389 | 3,204 | ,000 |
| | Within Groups | 492,548 | 247 | 1,994 | | |
| | Total | 709,777 | 281 | | | |
| 32 Estimula a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os empregados | Between Groups | 228,084 | 34 | 6,708 | 3,618 | ,000 |
| | Within Groups | 458,019 | 247 | 1,854 | | |
| | Total | 686,103 | 281 | | | |
| 33 Estimula o empregado a identificar os gaps entre as competências necessárias ao desempenho do cargo/área de atuação e as possuídas pelo mesmo | Between Groups | 224,623 | 34 | 6,607 | 3,865 | ,000 |
| | Within Groups | 422,246 | 247 | 1,709 | | |
| | Total | 646,869 | 281 | | | |
| 34 Oferece aos empregados oportunidades de construir competências necessárias para o crescimento na carreira | Between Groups | 278,817 | 34 | 8,201 | 4,617 | ,000 |
| | Within Groups | 438,701 | 247 | 1,776 | | |
| | Total | 717,518 | 281 | | | |
| 35 Cria instrumentos de gestão que integrem as atividades desempenhadas pelos empregados aos objetivos estratégicos da organização | Between Groups | 260,657 | 34 | 7,666 | 3,682 | ,000 |
| | Within Groups | 514,222 | 247 | 2,082 | | |
| | Total | 774,879 | 281 | | | |

APÊNDICE D - Análise de variância relacionada às Práticas Community

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| 01 Estimula a cooperação entre empregados | Between Groups | 388,822 | 60 | 6,480 | 3,682 | ,000 |
| | Within Groups | 388,923 | 221 | 1,760 | | |
| | Total | 777,745 | 281 | | | |
| 02 Recompensa diferencialmente o empregado tendo como base o seu desempenho, desenvolvimento e aplicação da competência individual | Between Groups | 426,210 | 60 | 7,104 | 3,451 | ,000 |
| | Within Groups | 454,928 | 221 | 2,058 | | |
| | Total | 881,138 | 281 | | | |
| 03 Preocupa-se com o empregado em todas as suas dimensões de forma a desempenhar suas competências com tranquilidade e equilíbrio físico e mental | Between Groups | 418,083 | 60 | 6,968 | 4,694 | ,000 |
| | Within Groups | 328,073 | 221 | 1,484 | | |
| | Total | 746,156 | 281 | | | |
| 04 Prioriza nas ações de recrutamento e seleção as necessidades de agregação de novas competências à organização | Between Groups | 344,788 | 60 | 5,746 | 2,837 | ,000 |
| | Within Groups | 447,656 | 221 | 2,026 | | |
| | Total | 792,443 | 281 | | | |
| 05 Oferece oportunidades internas de crescimento na carreira por meio da aquisição de competências | Between Groups | 435,434 | 60 | 7,257 | 5,048 | ,000 |
| | Within Groups | 317,701 | 221 | 1,438 | | |
| | Total | 753,135 | 281 | | | |
| 06 Estimula o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens | Between Groups | 423,564 | 60 | 7,059 | 4,407 | ,000 |
| | Within Groups | 354,028 | 221 | 1,602 | | |
| | Total | 777,592 | 281 | | | |
| 07 Considera que o vínculo com o empregado pode ser | Between Groups | 243,554 | 60 | 4,059 | 1,484 | ,022 |
| | Within Groups | 604,432 | 221 | 2,735 | | |

| | | | | | | |
|---|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
| rompido a qualquer momento em função de oportunidades melhores no mercado | Total | 847,986 | 281 | | | |
| 08 Oferece mecanismos de transferência de conhecimento em função de empregados que deixam a organização | Between Groups | 243,697 | 60 | 4,062 | 2,536 | ,000 |
| | Within Groups | 353,906 | 221 | 1,601 | | |
| | Total | 597,603 | 281 | | | |
| 09 Recompensa o empregado a partir do desempenho coletivo | Between Groups | 448,978 | 60 | 7,483 | 5,236 | ,000 |
| | Within Groups | 315,848 | 221 | 1,429 | | |
| | Total | 764,826 | 281 | | | |
| 10 Considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses através de suas entidades representativas | Between Groups | 185,236 | 60 | 3,087 | 1,549 | ,012 |
| | Within Groups | 440,398 | 221 | 1,993 | | |
| | Total | 625,635 | 281 | | | |
| 11 Fortalece o vínculo de comprometimento do empregado com a organização | Between Groups | 383,982 | 60 | 6,400 | 5,364 | ,000 |
| | Within Groups | 263,653 | 221 | 1,193 | | |
| | Total | 647,635 | 281 | | | |
| 12 Oferece alto grau de liberdade para o empregado permitindo que ele expresse suas competências e aceite as individualidades no desempenho do trabalho | Between Groups | 351,120 | 60 | 5,852 | 2,555 | ,000 |
| | Within Groups | 506,185 | 221 | 2,290 | | |
| | Total | 857,305 | 281 | | | |
| 13 Assegura recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado | Between Groups | 369,267 | 60 | 6,154 | 3,695 | ,000 |
| | Within Groups | 368,084 | 221 | 1,666 | | |
| | Total | 737,351 | 281 | | | |
| 14 Enfatiza treinamentos voltados para o desempenho das atividades do cargo e/ou área de atuação | Between Groups | 354,712 | 60 | 5,912 | 4,090 | ,000 |
| | Within Groups | 319,447 | 221 | 1,445 | | |
| | Total | 674,160 | 281 | | | |
| 15 Valoriza o empregado que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio | Between Groups | 255,241 | 60 | 4,254 | 1,923 | ,000 |
| | Within Groups | 488,862 | 221 | 2,212 | | |
| | Total | 744,103 | 281 | | | |
| 16 Preocupa-se em manter os seus empregados | Between Groups | 465,218 | 60 | 7,754 | 4,877 | ,000 |
| | Within Groups | 351,353 | 221 | 1,590 | | |
| | Total | 816,571 | 281 | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
| 17 Assume junto com o empregado a responsabilidade por manter a empregabilidade | Between Groups | 418,339 | 60 | 6,972 | 5,707 | ,000 |
| | Within Groups | 269,988 | 221 | 1,222 | | |
| | Total | 688,326 | 281 | | | |
| 18 Favorece a socialização que fortaleça a identificação do empregado com a cultura organizacional | Between Groups | 391,603 | 60 | 6,527 | 5,758 | ,000 |
| | Within Groups | 250,500 | 221 | 1,133 | | |
| | Total | 642,103 | 281 | | | |
| 19 Oferece aos empregados um suporte normativo que favoreça à inovação e a cooperação | Between Groups | 466,179 | 60 | 7,770 | 7,013 | ,000 |
| | Within Groups | 244,860 | 221 | 1,108 | | |
| | Total | 711,039 | 281 | | | |
| 20 Estimula a criação de redes internas de trabalho | Between Groups | 500,871 | 60 | 8,348 | 6,113 | ,000 |
| | Within Groups | 301,785 | 221 | 1,366 | | |
| | Total | 802,656 | 281 | | | |
| 21 Cria mecanismos para integrar os seus empregados à organização | Between Groups | 447,828 | 60 | 7,464 | 9,098 | ,000 |
| | Within Groups | 181,311 | 221 | ,820 | | |
| | Total | 629,138 | 281 | | | |
| 22 Estimula o trabalho em equipe para melhorar o desempenho dos empregados | Between Groups | 594,411 | 60 | 9,907 | 9,668 | ,000 |
| | Within Groups | 226,469 | 221 | 1,025 | | |
| | Total | 820,879 | 281 | | | |
| 23 Valoriza o intercâmbio de experiências e de aprendizagem entre os empregados | Between Groups | 534,642 | 60 | 8,911 | 8,885 | ,000 |
| | Within Groups | 221,631 | 221 | 1,003 | | |
| | Total | 756,273 | 281 | | | |
| 24 Recompensa de modo diferenciado empregados e equipes que sejam mais empreendedores | Between Groups | 494,538 | 60 | 8,242 | 4,765 | ,000 |
| | Within Groups | 382,246 | 221 | 1,730 | | |
| | Total | 876,784 | 281 | | | |
| 25 Estimula o suporte mútuo entre os trabalhadores | Between Groups | 415,599 | 60 | 6,927 | 6,843 | ,000 |
| | Within Groups | 223,706 | 221 | 1,012 | | |
| | Total | 639,305 | 281 | | | |
| 26 Incentiva que o empregado construa redes fora da organização | Between Groups | 351,376 | 60 | 5,856 | 2,451 | ,000 |
| | Within Groups | 528,142 | 221 | 2,390 | | |
| | Total | 879,518 | 281 | | | |
| 27 Reconhece que os empregados devem agir para afirmar seus interesses pessoais | Between Groups | 157,445 | 60 | 2,624 | 1,348 | ,063 |
| | Within Groups | 430,190 | 221 | 1,947 | | |
| | Total | 587,635 | 281 | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
| 28 Estabelece vínculos com o empregado que possam ser duradouros | Between Groups | 351,489 | 60 | 5,858 | 4,028 | ,000 |
| | Within Groups | 321,448 | 221 | 1,455 | | |
| | Total | 672,936 | 281 | | | |
| 29 Nas ações de qualificação, prioriza o desempenho das atividades relacionadas as áreas de atuação ou processos a ele confiados | Between Groups | 350,724 | 60 | 5,845 | 3,991 | ,000 |
| | Within Groups | 323,719 | 221 | 1,465 | | |
| | Total | 674,443 | 281 | | | |
| 30 Nos processos de contratação, valoriza a congruência entre valores pessoais e organizacionais | Between Groups | 425,896 | 60 | 7,098 | 5,520 | ,000 |
| | Within Groups | 284,207 | 221 | 1,286 | | |
| | Total | 710,103 | 281 | | | |
| 31 Oferece apoio através de indicadores de gestão para que os empregados fortaleçam sua capacidade de responder às transformações e necessidades de inovação no trabalho | Between Groups | 486,667 | 60 | 8,111 | 8,034 | ,000 |
| | Within Groups | 223,109 | 221 | 1,010 | | |
| | Total | 709,777 | 281 | | | |
| 32 Estimula a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os empregados | Between Groups | 450,973 | 60 | 7,516 | 7,065 | ,000 |
| | Within Groups | 235,129 | 221 | 1,064 | | |
| | Total | 686,103 | 281 | | | |
| 33 Estimula o empregado a identificar os gaps entre as competências necessárias ao desempenho do cargo/área de atuação e as possuídas pelo mesmo | Between Groups | 422,244 | 60 | 7,037 | 6,924 | ,000 |
| | Within Groups | 224,625 | 221 | 1,016 | | |
| | Total | 646,869 | 281 | | | |
| 34 Oferece aos empregados oportunidades de construir competências necessárias para o crescimento na carreira | Between Groups | 385,251 | 60 | 6,421 | 4,271 | ,000 |
| | Within Groups | 332,266 | 221 | 1,503 | | |
| | Total | 717,518 | 281 | | | |
| 35 Cria instrumentos de gestão que integrem as atividades desempenhadas pelos empregados aos objetivos estratégicos da organização | Between Groups | 543,289 | 60 | 9,055 | 8,641 | ,000 |
| | Within Groups | 231,590 | 221 | 1,048 | | |
| | Total | 774,879 | 281 | | | |

APÊNDICE E - Análise de variância relacionada às Práticas Agency

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| 01 Estimula a cooperação entre empregados | Between Groups | 312,576 | 39 | 8,015 | 4,170 | ,000 |
| | Within Groups | 465,169 | 242 | 1,922 | | |
| | Total | 777,745 | 281 | | | |
| 02 Recompensa diferencialmente o empregado tendo como base o seu desempenho, desenvolvimento e aplicação da competência individual | Between Groups | 503,239 | 39 | 12,904 | 8,263 | ,000 |
| | Within Groups | 377,899 | 242 | 1,562 | | |
| | Total | 881,138 | 281 | | | |
| 03 Preocupa-se com o empregado em todas as suas dimensões de forma a desempenhar suas competências com tranquilidade e equilíbrio físico e mental | Between Groups | 350,923 | 39 | 8,998 | 5,509 | ,000 |
| | Within Groups | 395,233 | 242 | 1,633 | | |
| | Total | 746,156 | 281 | | | |
| 04 Prioriza nas ações de recrutamento e seleção as necessidades de agregação de novas competências à organização | Between Groups | 423,206 | 39 | 10,851 | 7,112 | ,000 |
| | Within Groups | 369,237 | 242 | 1,526 | | |
| | Total | 792,443 | 281 | | | |
| 05 Oferece oportunidades internas de crescimento na carreira por meio da aquisição de competências | Between Groups | 455,536 | 39 | 11,680 | 9,498 | ,000 |
| | Within Groups | 297,599 | 242 | 1,230 | | |
| | Total | 753,135 | 281 | | | |
| 06 Estimula o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens | Between Groups | 332,869 | 39 | 8,535 | 4,644 | ,000 |
| | Within Groups | 444,724 | 242 | 1,838 | | |
| | Total | 777,592 | 281 | | | |
| 07 Considera que o vínculo | Between Groups | 163,308 | 39 | 4,187 | 1,480 | ,041 |

| | | | | | | |
|---|----------------|---------|-----|--------|-------|------|
| com o empregado pode ser rompido a qualquer momento em função de oportunidades melhores no mercado | Within Groups | 684,678 | 242 | 2,829 | | |
| | Total | 847,986 | 281 | | | |
| 08 Oferece mecanismos de transferência de conhecimento em função de empregados que deixam a organização | Between Groups | 179,763 | 39 | 4,609 | 2,670 | ,000 |
| | Within Groups | 417,840 | 242 | 1,727 | | |
| | Total | 597,603 | 281 | | | |
| 09 Recompensa o empregado a partir do desempenho coletivo | Between Groups | 314,951 | 39 | 8,076 | 4,344 | ,000 |
| | Within Groups | 449,875 | 242 | 1,859 | | |
| | Total | 764,826 | 281 | | | |
| 10 Considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses através de suas entidades representativas | Between Groups | 150,225 | 39 | 3,852 | 1,961 | ,001 |
| | Within Groups | 475,410 | 242 | 1,965 | | |
| | Total | 625,635 | 281 | | | |
| 11 Fortalece o vínculo de comprometimento do empregado com a organização | Between Groups | 360,774 | 39 | 9,251 | 7,804 | ,000 |
| | Within Groups | 286,861 | 242 | 1,185 | | |
| | Total | 647,635 | 281 | | | |
| 12 Oferece alto grau de liberdade para o empregado permitindo que ele expresse suas competências e aceita as individualidades no desempenho do trabalho | Between Groups | 291,440 | 39 | 7,473 | 3,196 | ,000 |
| | Within Groups | 565,865 | 242 | 2,338 | | |
| | Total | 857,305 | 281 | | | |
| 13 Assegura recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado | Between Groups | 265,718 | 39 | 6,813 | 3,496 | ,000 |
| | Within Groups | 471,633 | 242 | 1,949 | | |
| | Total | 737,351 | 281 | | | |
| 14 Enfatiza treinamentos voltados para o desempenho das atividades do cargo e/ou área de atuação | Between Groups | 413,002 | 39 | 10,590 | 9,813 | ,000 |
| | Within Groups | 261,157 | 242 | 1,079 | | |
| | Total | 674,160 | 281 | | | |
| 15 Valoriza o empregado que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio | Between Groups | 222,827 | 39 | 5,714 | 2,652 | ,000 |
| | Within Groups | 521,276 | 242 | 2,154 | | |
| | Total | 744,103 | 281 | | | |
| 16 Preocupa-se em manter os seus empregados | Between Groups | 359,787 | 39 | 9,225 | 4,887 | ,000 |
| | Within Groups | 456,784 | 242 | 1,888 | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|--------|--------|------|
| | Total | 816,571 | 281 | | | |
| 17 Assume junto com o empregado a responsabilidade por manter a empregabilidade | Between Groups | 324,801 | 39 | 8,328 | 5,544 | ,000 |
| | Within Groups | 363,525 | 242 | 1,502 | | |
| | Total | 688,326 | 281 | | | |
| 18 Favorece a socialização que fortaleça a identificação do empregado com a cultura organizacional | Between Groups | 289,366 | 39 | 7,420 | 5,090 | ,000 |
| | Within Groups | 352,737 | 242 | 1,458 | | |
| | Total | 642,103 | 281 | | | |
| 19 Oferece aos empregados um suporte normativo que favoreça à inovação e a cooperação | Between Groups | 345,549 | 39 | 8,860 | 5,867 | ,000 |
| | Within Groups | 365,490 | 242 | 1,510 | | |
| | Total | 711,039 | 281 | | | |
| 20 Estimula a criação de redes internas de trabalho | Between Groups | 397,047 | 39 | 10,181 | 6,074 | ,000 |
| | Within Groups | 405,609 | 242 | 1,676 | | |
| | Total | 802,656 | 281 | | | |
| 21 Cria mecanismos para integrar os seus empregados à organização | Between Groups | 346,242 | 39 | 8,878 | 7,595 | ,000 |
| | Within Groups | 282,897 | 242 | 1,169 | | |
| | Total | 629,138 | 281 | | | |
| 22 Estimula o trabalho em equipe para melhorar o desempenho dos empregados | Between Groups | 415,201 | 39 | 10,646 | 6,351 | ,000 |
| | Within Groups | 405,678 | 242 | 1,676 | | |
| | Total | 820,879 | 281 | | | |
| 23 Valoriza o intercâmbio de experiências e de aprendizagem entre os empregados | Between Groups | 393,074 | 39 | 10,079 | 6,716 | ,000 |
| | Within Groups | 363,199 | 242 | 1,501 | | |
| | Total | 756,273 | 281 | | | |
| 24 Recompensa de modo diferenciado empregados e equipes que sejam mais empreendedores | Between Groups | 550,302 | 39 | 14,110 | 10,459 | ,000 |
| | Within Groups | 326,482 | 242 | 1,349 | | |
| | Total | 876,784 | 281 | | | |
| 25 Estimula o suporte mútuo entre os trabalhadores | Between Groups | 332,902 | 39 | 8,536 | 6,742 | ,000 |
| | Within Groups | 306,403 | 242 | 1,266 | | |
| | Total | 639,305 | 281 | | | |
| 26 Incentiva que o empregado construa redes fora da organização | Between Groups | 324,469 | 39 | 8,320 | 3,627 | ,000 |
| | Within Groups | 555,049 | 242 | 2,294 | | |
| | Total | 879,518 | 281 | | | |
| 27 Reconhece que os empregados devem agir | Between Groups | 139,500 | 39 | 3,577 | 1,932 | ,002 |
| | Within Groups | 448,135 | 242 | 1,852 | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|--------|--------|------|
| para afirmar seus interesses pessoais | Total | 587,635 | 281 | | | |
| 28 Estabelece vínculos com o empregado que possam ser duradouros | Between Groups | 289,371 | 39 | 7,420 | 4,681 | ,000 |
| | Within Groups | 383,565 | 242 | 1,585 | | |
| | Total | 672,936 | 281 | | | |
| 29 Nas ações de qualificação, prioriza o desempenho das atividades relacionadas as áreas de atuação ou processos a ele confiados | Between Groups | 447,422 | 39 | 11,472 | 12,229 | ,000 |
| | Within Groups | 227,021 | 242 | ,938 | | |
| | Total | 674,443 | 281 | | | |
| 30 Nos processos de contratação, valoriza a congruência entre valores pessoais e organizacionais | Between Groups | 333,619 | 39 | 8,554 | 5,499 | ,000 |
| | Within Groups | 376,484 | 242 | 1,556 | | |
| | Total | 710,103 | 281 | | | |
| 31 Oferece apoio através de indicadores de gestão para que os empregados fortaleçam sua capacidade de responder às transformações e necessidades de inovação no trabalho | Between Groups | 377,999 | 39 | 9,692 | 7,070 | ,000 |
| | Within Groups | 331,777 | 242 | 1,371 | | |
| | Total | 709,777 | 281 | | | |
| 32 Estimula a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os empregados | Between Groups | 400,366 | 39 | 10,266 | 8,694 | ,000 |
| | Within Groups | 285,737 | 242 | 1,181 | | |
| | Total | 686,103 | 281 | | | |
| 33 Estimula o empregado a identificar os gaps entre as competências necessárias ao desempenho do cargo/área de atuação e as possuídas pelo mesmo | Between Groups | 419,952 | 39 | 10,768 | 11,484 | ,000 |
| | Within Groups | 226,917 | 242 | ,938 | | |
| | Total | 646,869 | 281 | | | |
| 34 Oferece aos empregados oportunidades de construir competências necessárias para o crescimento na carreira | Between Groups | 444,517 | 39 | 11,398 | 10,104 | ,000 |
| | Within Groups | 273,001 | 242 | 1,128 | | |
| | Total | 717,518 | 281 | | | |
| 35 Cria instrumentos de gestão que integrem as | Between Groups | 412,344 | 39 | 10,573 | 7,058 | ,000 |
| | Within Groups | 362,535 | 242 | 1,498 | | |

| | | | | | | |
|---|-------|---------|-----|--|--|--|
| atividades desempenhadas pelos empregados aos objetivos estratégicos da organização | Total | 774,879 | 281 | | | |
|---|-------|---------|-----|--|--|--|