

# **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

Autores: Joel Souza Dutra, José Antônio Monteiro Hipólito e Cassiano Machado Silva

## **RESUMO:**

A Gestão de Pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações, especialmente aquelas inseridas em setores de vanguarda. A proposta deste artigo consiste na apresentação de um modelo capaz de balizar a gestão de pessoas de forma integrada, a despeito das pressões ambientais, estruturado a partir do conceito de competências.

A aplicabilidade do modelo é testada a partir da análise de sua implementação numa empresa do setor de telecomunicações, o qual vem passando por profundas alterações nos últimos anos. O artigo começa com um resgate do conceito de competências, em suas diversas correntes teóricas, seguida de uma apresentação do setor e da empresa a serem estudados. Em seguida, são listados os principais resultados esperados com a implementação do modelo e realizada uma análise do processo de implementação. A eficiência do modelo é checada a partir da percepção dos gerentes da organização estudada, que aponta para o sucesso do referencial enquanto balizador das decisões inerentes à gestão de pessoas.

## **ESCOPO**

O que nos motivou a preparar este trabalho foi a possibilidade de estudar o conceito de competências aplicado à gestão de pessoas em uma empresa nacional do setor público vivendo um processo de modernização, em um momento particular e ao mesmo tempo extremamente rico por ser possível passar a limpo a aplicação de um conceito que cria novas possibilidades para a gestão de pessoas. Além disso o fato da empresa analisada ser nacional nos permite uma visualização mais abrangente da competência como referencial conceitual para a modelagem de um sistema de gestão de pessoas voltado à realidade brasileira. Finalmente, o setor de telecomunicações oferece um pano de fundo para este trabalho devido ao ambiente turbulento e ao processo de modernização na gestão das empresas componentes.

Vamos iniciar este trabalho com uma rápida revisão do conceito de competências aplicado à gestão de pessoas, para em seguida discutirmos o setor de telecomunicações, a empresa analisada e a experiência vivenciada pela empresa. Finalmente apresentaremos a percepção dos gestores quanto ao modelo de gestão de pessoas em implementação.

## **A QUESTÃO DA COMPETÊNCIA**

O que é competência? Ao tentarmos responder essa questão entramos em terreno minado, tal é a diversidade das interpretações do termo ao longo dos últimos trinta anos. O risco vale a pena por se tratar de um conceito que, como veremos, tem o condão de clarificar aspectos nebulosos sobre a gestão de pessoas, tais como: carreira profissional x achatamento da estrutura organizacional, desempenho x desenvolvimento x potencial, equidade salarial, dimensionamento de quadro etc.

Competência para alguns autores significa o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance. Esses autores são na sua maioria de origem americana e desenvolveram seus trabalhos durante os anos 70 e 80, tendo como principais expoentes McClelland,(1972) Boyatzis(1982) e Spencer & Spencer (1993), cujos conceitos formaram a base dos trabalhos da McBer, importante consultoria em competência, mais tarde Hay McBer. Segundo esses autores, competência é o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permite que uma pessoa tenha uma performance superior em um trabalho ou situação. Estas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho.

Com esta abordagem, Parry (1996:50) resume o conceito de competências como sendo “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job* (um papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

Parry (op.cit.), no entanto, questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando que alguns estudos fazem a distinção entre “soft competencies” - que envolveriam os traços de personalidade - e “hard competencies”, - que se limitaria a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico. Autores que defendem a não inclusão das *soft competencies* nos programas de R.H. apontam a necessidade de focar a performance e não a personalidade, uma vez que, embora elas influenciem o sucesso, não são passíveis de serem desenvolvidas através de treinamento (Parry, op.cit.). Já Woodruffe (1991) aponta a importância de se listar também as competências “difíceis de se adquirir”, para que sejam trabalhadas no processo seletivo. Segundo ele, “quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção”.

Durante os anos 80 e 90, muitos autores contestaram essa definição de competência, associando-as às realizações das pessoas, àquilo que elas provêm, produzem e/ou entregam. Segundo esses autores, o fato da pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que a mesma irá entregar o que lhe é demandado. Esta linha é defendida por autores como Le Bortef(1995), Zarifian(1996), Elliot Jacques (1990), entre outros, em sua maioria europeus.

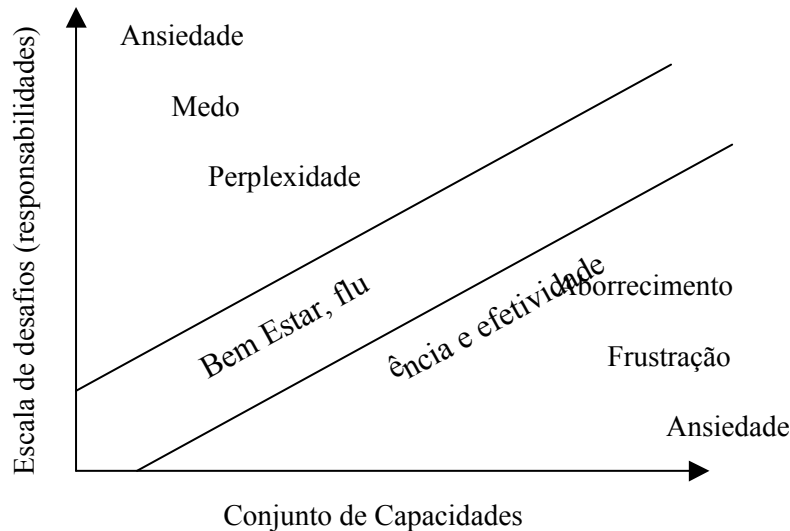
Para Le Bortef (op. cit.), por exemplo, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Contexto esse marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há *competência em ação*, se traduzindo em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Atualmente os autores procuram pensar a competência como sendo a somatória dessas duas linhas, ou seja, como sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (McLagan,1995); (Parry, op. cit.). Outra linha importante é a de autores que procuram discutir a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (Schein;1990) ; (Derr, 1988).

Dessa forma, vincula-se a ascensão a níveis mais altos (e portanto mais complexos a serem desempenhados) ao amadurecimento da pessoa, uma vez que se exige uma capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, de forma a permitir a adição de valor ao trabalho de seus subordinados (Jaques, 1990:132); (Rowbottom & Billis, 1987). Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a

níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que, um desbalanceamento destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade. A figura a seguir procura ilustrar esse fenômeno.

**Figura 1: Relação entre Capacitação e Complexidade do trabalho**



**Fonte: Adaptado de Stamp, 1989:1-2**

No caso analisado procuramos empregar a competência como capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (*input*). Buscamos criar as condições necessárias para que as pessoas possam atuar em atividades mais adequadas aos seus projetos profissionais e onde possam empregar e desenvolver seus pontos fortes.

## **O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

O setor de Telecomunicações no mundo inteiro se caracterizou, desde o seu início, por uma forte presença dos Governos, seja envolvendo a propriedade de companhias telefônicas (Europa e América Latina, por exemplo), seja regulamentando as atividades do setor (caso dos EUA, que impunham até 1996 limites geográficos à atuação das empresas telefônicas). Contudo, nos últimos anos, tem-se observado uma tendência de proceder-se à desregulamentação e à abertura dos monopólios existentes, trazendo novos desafios, oportunidades e incertezas para as empresas desta indústria, visto que tais medidas incentivam o surgimento de novos concorrentes e novos mercados. Além deste processo de desregulamentação, outros fatores estão impulsionando o setor.

Um destes fatores é o crescimento da demanda, principalmente em países em desenvolvimento, pois o número de consumidores potenciais não atendidos ainda é grande. No Brasil, este setor “...representa um duplo desafio: ... a pressão da demanda pela expansão dos serviços já existentes”, devido ao próprio crescimento demográfico do país e à “...demanda por novos tipos

de serviços decorrentes da rápida inovação técnica que caracteriza o setor”. (Johnson et alli; 1996:98).

Outra tendência é a convergência de tecnologias, que se traduz na fusão da telefonia, da computação, da televisão, entre outros. Johnson et alli (op. cit.: 98) colocam a associação entre informática e telecomunicações como um fator de aumento de complexidade do setor, pois “cria ampla gama de novos serviços”.

Dadas as oportunidades que vem surgindo com as mudanças ambientais e a necessidade de controle dos custos e de expansão em nível mundial, percebe-se a movimentação das empresas para a realização de acordos de cooperação principalmente para a formação de parcerias e alianças estratégicas e para a aquisição de empresas menores e locais por outras de maior porte. Comprovando esta tendência, temos a formação de alguns grupos de cooperação em nível transnacional, como o “World Partners Association” (inclui 17 companhias, como AT&T e Telebrás), o “Global One”(Sprint, Deutsche Telekom e France Télécom) e o Concert (envolve 47 companhias, como British Telecom e MCI).

Outro aspecto a ser analisado é o efeito do setor de telecomunicações nos demais setores de atividade econômicas, criando novas possibilidades de mercado, de potencialização da capacidade instalada, de uso da tecnologia, etc.

## **O CASO SERCOMTEL**

### **Contexto e objetivos da construção do Sistema**

No Brasil, o desenvolvimento do Setor ocorre a partir de alguns eventos fundamentais: o primeiro está associado aos planos de expansão, estabelecidos e operacionalizados nos anos 60 e 70; o segundo é a aproximação entre empresas de telecomunicações e informática, a partir dos anos 80; e o terceiro é a abertura do mercado no início dos anos 90 (Fleury & Fleury, 1995). Este setor é marcado no Brasil pelo interesse que despertou nos anos 60 e 70, por ser considerado estratégico para o desenvolvimento do país e para sua segurança. Este interesse se materializou em ações diretas e indiretas para reservar parte desse mercado para empresas de capital predominantemente nacional, visando com que a tecnologia de produto e de processos produtivos e de qualidade fossem nacionalizadas, enquanto a operação do sistema ficava diretamente sob a gestão do Estado. Esses fatos criaram as condições necessárias para o desenvolvimento de competência tecnológica de gestão e operação do sistema, desenvolvimento de produtos e de processos produtivos e instalação de infra-estrutura e redes.

As empresas que atuam nesse setor possuem uma tradição de competência técnica e de gestão. Esse fato trouxe a responsabilidade de oferecer soluções para a gestão de pessoas com um alto padrão de exigência na sua relação com a empresa e para com o seu trabalho. O desafio não foi somente o de oferecer conceitos e instrumentos adequados à realidade da empresa, mas também o de oferecer uma metodologia de concepção e implementação que pudesse atender ao padrão de exigência da organização.

A atual estruturação do setor de Telecomunicações remonta de 1972, quando da criação da Telebrás. Desde então é composto pela Embratel, pela Telebrás (englobando 27 empresas pólo) e por quatro empresas independentes (Fischer et alli, 1998), dentre elas a Sercomtel, apresentando a Prefeitura de Londrina como principal acionista. A restrição do raio de ação da Sercomtel e a conseqüente concentração das atividades em Londrina e micro-região, possibilitou um grau de organização e eficiência superior às demais “teles” brasileiras, se refletindo em indicadores

substancialmente superiores à média nacional como, por exemplo, o percentual da população local abrangida por seus serviços. Além disso, é uma das pioneiras no serviço de provimento de Internet, sinalizando a agilidade e preocupação na manutenção de seu espaço no ambiente empresarial que se configura.

A iminência de desregulamentação e privatização no setor levou a organização à busca por melhorias, privilegiando 3 grandes pilares: a tecnologia, a introdução de processos de negócios e as pessoas. O pilar *tecnologia* sempre foi preocupação da organização, e vem sendo trabalhado ao longo de sua existência. A *reestruturação por processos* foi concebida com a participação de uma consultoria multinacional através de um exaustivo trabalho de redefinição da estrutura, migrando de uma configuração eminentemente funcional para uma estruturação por processos, atualmente em fase de implementação.

No que se refere à *gestão de pessoas* ficou clara a necessidade de acompanhamento das demais mudanças que vem ocorrendo na organização, de forma a dar suporte e consistência ao processos de transformação existentes na empresa e dar condições para a concretização de uma gestão de pessoas descentralizada, integrada e compartilhada. Transpareceu, no entanto, a ausência de instrumentos e de um Sistema de Gestão de Pessoas que possibilitasse a integração entre as diversas ações de Recursos Humanos, uma vez que tentativas anteriores de estabelecê-lo foram fatídicas. Este contexto levou a organização a optar por um Sistema de Gestão por Competências, tendo como principais objetivos, segundo levantamento com gestores da organização, os seguintes pontos:

- Produzir um sentimento de justiça e coerência na gestão das pessoas, homogeneizando os critérios utilizados por cada gestor;
- Oferecer instrumentos que facilitassem a orientação dos subordinados quanto às possibilidades de desenvolvimento na organização e permitisse uma gestão do quadro de pessoal mais eficiente;
- Incentivar a busca contínua por capacitação por parte dos colaboradores e a sua aplicação no contexto organizacional;
- Estabelecer critérios para as diferenciações salariais e estar alinhado com os níveis remuneratórios praticados pelo mercado;
- Finalmente, que o Sistema possibilitasse uma integração entre as diversas práticas de Recursos Humanos da organização, de forma que apontassem para uma mesma direção e se apresentasse como flexível, assimilando rapidamente mudanças organizacionais e ambientais.

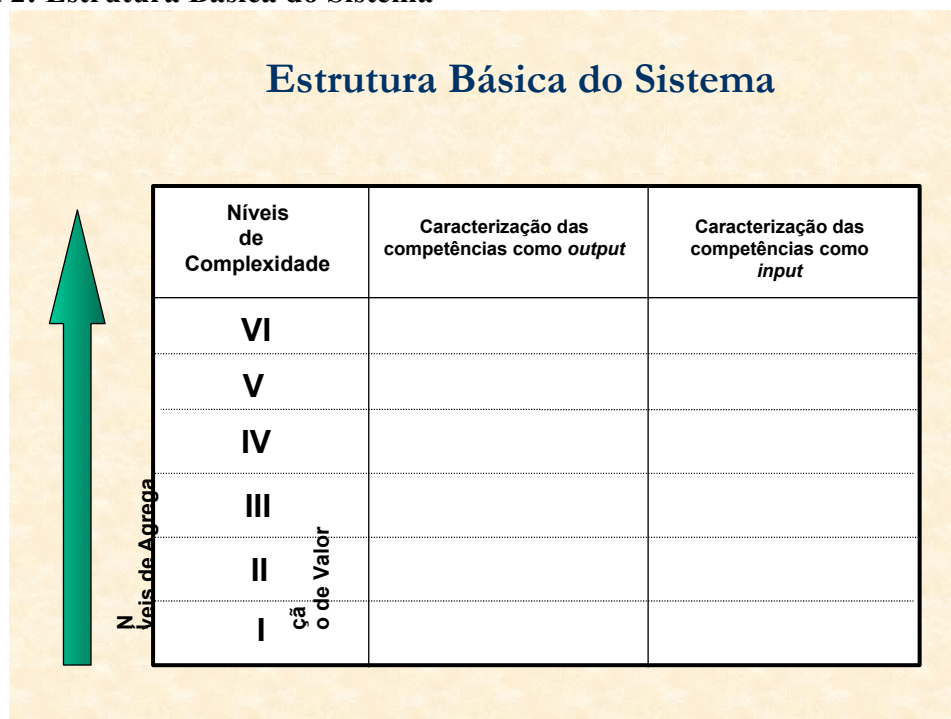
Para obter esses resultados foi colocada a importância de se trabalhar com um Sistema simples, claro e de fácil compreensão para gestores e colaboradores. As experiências negativas anteriores apontavam para as necessidades de transparência no processo e de se trabalhar com parâmetros objetivos, que trouxessem resultados positivos e concretos para a organização e para as pessoas. Deveria, também, romper algumas práticas organizacionais culturais existentes como ascensão compulsória por tempo de casa e dificuldade de demissão, embora grande parte dos colaboradores não goze de estabilidade. Outro aspecto que deve ser considerado crítico para o sucesso do Sistema consiste no acompanhamento do processo de desregulamentação do setor e das possíveis conseqüências para a organização que, ao mesmo tempo em que gera um sentimento coletivo em torno da necessidade de mudança, acaba provocando ansiedade.

## O Processo de Construção do Sistema

O momento em que vive a organização e a abrangência a ser dada ao Sistema, cobrindo quase a totalidade do corpo de colaboradores, remeteu a necessidade de uma metodologia de construção que envolvesse diversas instâncias organizacionais. Dessa forma, constituiu-se um grupo para “modelar” o Sistema, formado por profissionais experientes e locados em posições que permitissem o conhecimento tanto das diretrizes e necessidades organizacionais quanto da cultura, valores e anseios do conjunto de colaboradores. O trabalho deste grupo era norteado por informações obtidas junto ao corpo diretivo da organização e por consultas aos demais gestores e a representantes dos colaboradores. A coordenação do processo ficou por conta da equipe de recursos humanos, com participação de consultoria externa, sendo esta responsável pelo aporte metodológico, servindo como elemento neutro na condução do processo.

O Sistema consiste de eixos desenhados conforme a natureza do trabalho executado e subdivididos em níveis caracterizados pela complexidade das atribuições nele exercidas e relacionados aos resultados esperados, conforme o conceito de competências, com o significado de *output*. Em seguida, definiu-se um conjunto de conhecimentos e experiências necessários à obtenção destes resultados, de forma a manter uma correlação entre o que é cobrado do colaborador e seu conjunto de *competências*, desta vez com o significado de *input*.

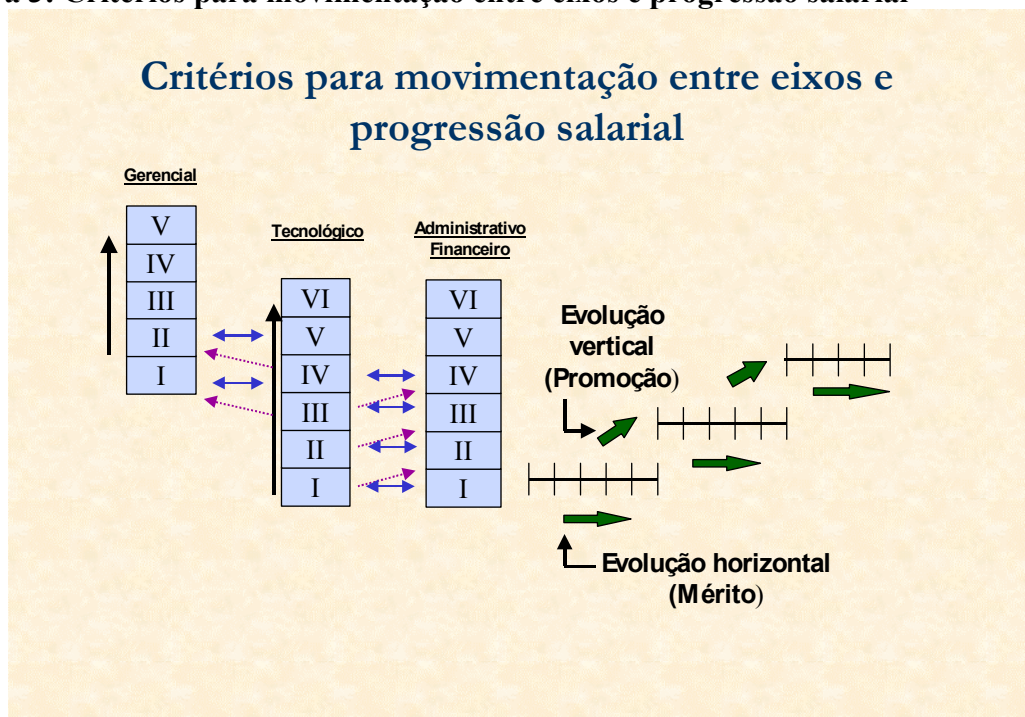
**Figura 2: Estrutura Básica do Sistema**



A estrutura resultante (figura 2), construída a partir de uma reflexão estratégica da organização, deve servir de orientadora às diversas ações de recursos humanos, balizando diferenciações salariais, estabelecendo prioridades de capacitação, permitindo a gestão do processo sucessório e parametrizando o recrutamento e seleção de pessoal. Para a obtenção destes resultados, agrega-se à estrutura básica critérios para movimentação e crescimento das pessoas, tanto em termos de

desenvolvimento quanto em termos salariais. Os critérios de movimentação estabelecidos contemplam as trajetórias naturais de desenvolvimento e o nível de especialização necessário, incentivando as movimentações em posições iniciais de carreira de forma a possibilitar a “oxigenação” da organização e a “experimentação” das habilidades dos colaboradores em diversas áreas, num momento em que a escolha profissional ainda está sendo feita, e limitando-as em posições mais elevadas, de forma a estimular o aprofundamento das competências adquiridas. A tabela salarial associada aos níveis foi construída de forma a refletir a estrutura remuneratória atual, alinhando-se à realidade interna, e contemplou uma consulta aos salários praticados pelo mercado de interesse. Esta consulta permitiu o alinhamento com os níveis salariais praticados externamente e uma sinalização do nível de empregabilidade dos colaboradores da Sercomtel, bem como uma análise da capacidade da empresa em atrair e reter pessoal. A figura abaixo oferece a visualização dos critérios adotados para regular as possibilidades de movimentação entre as Carreiras (tomando como exemplo dois eixos profissionais e o eixo gerencial) e para permitir a evolução salarial horizontal (dentro do nível) e vertical (associada à promoção).

**Figura 3: Critérios para movimentação entre eixos e progressão salarial**



Em suma, as possibilidades de migração entre eixos não gerenciais foram restritas ao nível IV. Movimentações para posições superiores somente poderão ocorrer através de passagens para o eixo gerencial ou por progressão vertical (no próprio eixo).

A evolução salarial horizontal (no mesmo nível) apresenta como critérios eletivos o desenvolvimento do colaborador, ou seja, o quanto ele está se aproximando das exigências estabelecidas para níveis superiores, e o seu desempenho atual. Evoluções verticais estão condicionadas à aquisição e aplicação de competências e à proximidade aos *steps* salariais estabelecidos no nível seguinte, isto é, ter recebido movimentações horizontais anteriores. Para

evitar o inflacionamento excessivo na folha de pagamentos, vincula-se ambas as movimentações à existência de orçamento, definido com base na capacidade financeira da organização.

### **O processo de legitimação e aperfeiçoamento do Sistema**

As especificidades da Sercomtel, seu histórico de insucessos na implementação de planos de carreira e o momento pelo qual a empresa está passando, colocam o processo de legitimação do Sistema junto ao corpo gerencial e de colaboradores como elemento fundamental para o seu sucesso. Dessa forma, além dos contatos estabelecidos no período de construção do Sistema, outras ações vem sendo realizadas em seu período de implementação, com o intuito de esclarecê-lo para a população envolvida e de obter informações para seu aprimoramento. Dentre elas destacam-se:

- Apresentação do Sistema para o conjunto dos gestores e treinamento para utilização do instrumental disponibilizado;
- Apresentação do Sistema para a totalidade da população (803 colaboradores);
- Lançamento periódico de *folders* comunicando a inserção do Sistema no contexto da empresa, explicando o referencial utilizado e o processo de avaliação dos colaboradores nos parâmetros estabelecidos, visando esclarecer o processo e manter o interesse pelo tema. Além disso, o andamento do processo de implementação é informado através jornais internos da organização;
- Espaço aberto para sugestões de aprimoramento do Sistema: reuniões com a totalidade dos gerentes em grupos constituídos de acordo com o eixo no qual estão inseridos e espaço para sugestões estendido à totalidade dos colaboradores;
- Consultas constantes ao Grupo responsável pela construção do Sistema, validando ou não as sugestões recebidas.

### **A Percepção dos gestores com relação ao Sistema**

O encaminhamento dado até aqui no processo de implementação vem apontando para uma boa receptividade pelo conjunto de gestores, público que representa papel primordial para o sucesso do Sistema, assumindo responsabilidade pela instrução, orientação e “venda” do mesmo aos colaboradores, além de monitorar o processo, identificando e sinalizando as dificuldades encontradas. Com o intuito de checar esta receptividade, de verificar o quanto, na percepção dos gestores, o Sistema está atingindo aos objetivos iniciais, e de identificar pontos a serem trabalhados com maior atenção, passou-se um questionário (anexo A) a 19 gerentes, de um total de 30. O questionário foi organizado através da escala de Likert, o que permite, conforme o escore alcançado, inferir a intensidade de acordo ou desacordo com relação aos enunciados (Perrien, 1984).

De maneira geral, houve uma forte concordância com relação ao cumprimento dos resultados esperados pelo Sistema, com um escore médio de 4,30, numa escala de 5 pontos. Esta média sobe para 4,54 quando se toma por referência somente aqueles gerentes que participaram da construção do Sistema e que, portanto, possuem uma maior clareza com relação a suas potencialidades.

Dos objetivos apresentados inicialmente, aquele que apresentou melhores resultados, segundo a percepção dos gerentes, foi o incentivo ao desenvolvimento contínuo por parte dos colaboradores (4,68) e sua aplicação no contexto organizacional (4,58) e, aquele que apresentou pior escore



médio (3,95) foi a possibilidade de justiça nas diferenciações salariais internas. Mesmo assim, este resultado é relativamente alto, pois está associado a uma concordância parcial com a afirmativa. De qualquer forma, justifica-se uma maior atenção a este ponto, na medida em que, o escore obtido pode ser justificado pela falta de uma maior clareza com relação a este resultado potencial, devendo ser um ponto melhor comunicado aos gestores. Outro aspecto que pode ter afetado o escore neste item consiste na dificuldade de, no curto prazo, se corrigir as distorções salariais existentes. No entanto, percebe-se uma boa aceitação (4,42) no tocante ao alinhamento do Sistema com os níveis remuneratórios praticados pelo mercado, de forma a permitir uma avaliação do nível de empregabilidade dos colaboradores.

Também foi considerado que o Sistema facilita a tarefa de gerenciar (4,47), possibilitando justiça e coerência no trato com as pessoas (4,21) e eliminando parte da subjetividade inerente aos processos de avaliação (4,16). A gestão do desenvolvimento também foi contemplada positivamente, uma vez que considerou-se o Sistema como facilitador no processo de orientação aos subordinados no que diz respeito à oportunidades de carreira (4,53) e à priorização de programas de capacitação (4,42).

A questão com menor índice de concordância foi referente a receptividade do quadro de colaboradores com relação ao Sistema (questão 11), apresentando média de 3,68. As questões abertas apontam para a preocupação com este aspecto, sinalizando para a necessidade de uma comunicação mais profunda para o quadro de colaboradores e para a dificuldade em gerenciar as expectativas do mesmo diante das experiências de insucesso anteriores, na tentativa de se estabelecer planos de carreira.

## **Conclusões**

O Sistema de Gestão por Competências vem despontando como uma alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturar as ações de Recursos Humanos. Os resultados obtidos até aqui na Sercomtel apontam para uma forte crença de que ele pode suprir as principais necessidades emergentes de gestão de pessoas em um mundo competitivo. Cabe, no entanto, a atenção ao monitoramento do processo de construção e implementação, de forma a obter a legitimação e comprometimento necessários para a obtenção dos resultados potencialmente existentes. No caso da Sercomtel, por exemplo, ficou identificada a necessidade de aprimorar o processo de comunicação junto aos funcionários, buscando um maior entendimento com relação ao Sistema, e focar na desmistificação dos insucessos anteriores. O desafio de superar este passado pode ser vencido através das características intrínsecas ao Sistema, como simplicidade e facilidade de compreensão, que obteve uma média de 4,11 na percepção dos gestores, e por estar integrado aos processos de mudança pelos quais vem passando a organização (4,21).

Enfim, o caso estudado, embora apresente-se em estágio de implementação, sinaliza o potencial do referencial adotado. No entanto, a comprovação de sua eficácia ainda carece de um acompanhamento mais extenso das dificuldades e resultados alcançados neste caso, bem como de sua replicação em empresas de natureza diversa, também vivenciando momentos de transformação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOYATZIS, R. E. – *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* – Wiley – New York, 1982;
- DERR, C.B. – *Managing the New Careerist* – Jossey Bass – San Francisco – EUA, 1988;
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. – *Aprendizagem e Inovação Organizacional* – Atlas São Paulo, 1995;
- FISCHER, T.; TEIXEIRA, E. & HEBER, F. – Reforma de Estado, reconfigurações organizacionais e estratégias de gestão: os casos dos setores de energia elétrica e telecomunicações. Paper apresentado no seminário “*Reestruturação e reforma do Estado: o Brasil e a América Latina no processo de globalização*”, São Paulo, 1998;
- JACQUES, E.– In Praise of Hierarchy – *Harvard Business Review* – Jan/Fev 1990;
- JOHNSON, B.B.; TEIXEIRA, H.J.; SAES, F.A.M.; WRIGHT, J.T.C. “*Serviços públicos no Brasil – Mudanças e Perspectivas – Concessão, Regulamentação, Privatização e Melhoria da Gestão Pública*” – São Paulo, Editora Edgar Blücher, 1996;
- LeBORTEF, G. – *De La Compétence* – Editions D’organisations França, 1995;
- MC CLELLAND, D.C. e DAILEY, C. – *Improving Officer Selection for the Foreign Service* – Boston – McBer, 1972;
- PARRY, Scott. B. – The quest for competencies – *Training*, julho 1996, p. 48-54;
- PERRIEN, J. et alli. - *Recherche em Marketing. Méthodes et Décisions*. Canadá, Gaëtan Morin, 1984;
- ROWBOTTOM, R. & BILLIS, D. – *Organisational design – The work-level approach*. Aldershot, Gower Publishing Company Ltd, 1987;
- SCHEIN E. H. – *Career Anchors: Discovering Your Real Values* – University Associates – California, 1990;
- SPENCER L. M. e SPENCER, S. M. – *Competence at Work* – Wiley – New York, 1993;
- STAMP, G. – The individual, the organisation and the path to the mutual appreciation, *Personnel Management*, July 1989
- WOODRUFFE, Charles – Competent by any other name – *Personnel Management*, Setembro, 1991, p. 30-33;
- ZARIFIAN, P. A Gestão da e pela Competência – *Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia* –Rio de Janeiro, 1996.

**ANEXO A:**  
**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS**

O Sistema de Gestão por Competências desenvolvido para a Sercomtel apresenta, como principal objetivo, oferecer uma estruturação básica capaz de orientar as decisões gerenciais no tocante a administração de pessoas. Esta pesquisa visa verificar, na percepção dos gestores que utilizarão o Sistema, até que ponto ele atinge às suas necessidades e, em que aspectos ele poderia ser melhor trabalhado ou melhor comunicado.

O questionário é composto de duas partes, sendo que a primeira procura avaliar o grau de concordância do gestor com relação a frases previamente estruturadas e, a segunda procura extrair críticas e sugestões de aperfeiçoamento.

Sua opinião é muito importante para que possamos garantir o sucesso no processo de implementação do Sistema e customizar o suporte aos gestores neste período, focando em suas necessidades.

**Parte I – Manifeste o grau de concordância com cada frase apresentada, atribuindo um número de 1 a 5, conforme a escala ao lado (caso deseje comentar alguma resposta, utilize o espaço reservado ao final do questionário)**

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Não concordo nem discordo (neutro)
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

1. O Sistema é simples e de fácil compreensão ( )
2. O Sistema possibilita justiça e coerência no trato com as pessoas ( )
3. O Sistema me facilita na orientação a meus subordinados no que diz respeito a carreira e oportunidades de desenvolvimento ( )
4. O Sistema está integrado com os processos de mudança pelos quais vem passando a Sercomtel ( )
5. O Sistema possibilita aos meus subordinados enxergar com clareza o que a Sercomtel espera deles em termos de atribuições, responsabilidades e requisitos de acesso ( )
6. O Sistema me possibilita uma visão mais completa a respeito de meus subordinados, facilitando a tarefa de gerenciar ( )
7. O Sistema elimina parte da subjetividade própria do processo de avaliar pessoas, aproximando os critérios utilizados por cada gestor ( )
8. Com o Sistema consigo priorizar mais facilmente as ações de capacitação de meus colaboradores ( )
9. O Sistema incentiva os colaboradores a buscar o desenvolvimento contínuo ( )

10. O Sistema incentiva os colaboradores a aplicar seus conhecimentos e habilidades na organização ( )
11. Vejo, no conjunto de colaboradores que gerencio, uma alta receptividade com relação ao Sistema ( )
12. O Sistema auxilia na melhoria da imagem da Sercomtel perante seus colaboradores ( )
13. O Sistema possibilita justiça nas diferenciações salariais, permitindo equilíbrio salarial interno ( )
14. Um dos grandes ganhos dos colaboradores com o Sistema consiste da possibilidade de avaliar seu nível de empregabilidade no mercado ( )

**Parte II – Responda as questões abaixo de acordo com sua percepção com relação ao Sistema.**

1 – Apresente os principais benefícios e dificuldades que você visualiza com a implementação do Sistema.

2 – Utilize o espaço abaixo para outros comentários que gostaria de fazer com relação ao Sistema de Gestão por Competências.

**Dados do Respondente**

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Tempo como Gerente: \_\_\_\_\_ anos

Formação: \_\_\_\_\_.

Área de Atuação: \_\_\_\_\_.

Quantidade de Subordinados: \_\_\_\_\_.

Participou do Grupo de Modelagem do Sistema?      ( ) Sim                      ( ) Não