

# GESTÃO POR VALORES HUMANOS E COMPETÊNCIAS

*RAFAEL JOSÉ PÔNCIO*



# GESTÃO POR VALORES HUMANOS E COMPETÊNCIAS

*RAFAEL JOSÉ PÔNCIO*



© 2022 – Editora MultiAtual

[www.editoramultiatual.com.br](http://www.editoramultiatual.com.br)

editoramultiatual@gmail.com

**Autor**

Rafael José Pôncio

**Editor Chefe:** Jader Luís da Silveira

**Editoração e Arte:** Resiane Paula da Silveira

**Capa:** Freepik/MultiAtual

**Revisão:** Respectiveos autores dos artigos

**Conselho Editorial**

Ma. Heloisa Alves Braga, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, SEE-MG

Me. Ricardo Ferreira de Sousa, Universidade Federal do Tocantins, UFT

Me. Guilherme de Andrade Ruela, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF

Esp. Ricael Spirandeli Rocha, Instituto Federal Minas Gerais, IFMG

Ma. Luana Ferreira dos Santos, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Ana Paula Cota Moreira, Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, FUNCEC

Me. Camilla Mariane Menezes Souza, Universidade Federal do Paraná, UFPR

Ma. Jocilene dos Santos Pereira, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Esp. Alessandro Moura Costa, Ministério da Defesa - Exército Brasileiro

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Dra. Haiany Aparecida Ferreira, Universidade Federal de Lavras, UFLA

Me. Arthur Lima de Oliveira, Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do RJ, CECIERJ

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P795g Pôncio, Rafael José  
Gestão por Valores Humanos e Competências / Rafael José Pôncio. – Formiga (MG): Editora MultiAtual, 2022. 79 p. : il.

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-65-89976-58-5  
DOI: 10.5281/zenodo.6618484

1. Competências. 2. Gestão de valores. 3. Recursos Humanos. 4. Administração e Empresas. 5. Organização. I. Pôncio, Rafael José. II. Título.

CDD: 331.114  
CDU: 331

*Os artigos, seus conteúdos, textos e contextos que participam da presente obra apresentam responsabilidade de seus autores.*

Downloads podem ser feitos com créditos aos autores. São proibidas as modificações e os fins comerciais.

Proibido plágio e todas as formas de cópias.

Editora MultiAtual  
CNPJ: 35.335.163/0001-00  
Telefone: +55 (37) 99855-6001  
[www.editoramultiatual.com.br](http://www.editoramultiatual.com.br)  
[editoramultiatual@gmail.com](mailto:editoramultiatual@gmail.com)  
Formiga - MG  
Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:  
<https://www.editoramultiatual.com.br/2022/06/gestao-por-valores-humanos-e.html>



**FACULDADE PAULISTA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAEL JOSÉ PÔNCIO**

**GESTÃO POR VALORES HUMANOS E COMPETÊNCIAS**

**São Paulo - SP**

**Dezembro/2013**

**RAFAEL JOSÉ PÔNCIO**

**GESTÃO POR VALORES HUMANOS E COMPETÊNCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do curso.

Orientador: Prof. Dr. Cleiton de Oliveira.

**São Paulo - SP**

**Dezembro/2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo fôlego de vida, pela fé e pela oportunidade por ter chego até aqui.

A minha mãe que é educadora e fonte de referência sobre a dedicação e zelo pela busca incessante do conhecimento.

A minha esposa pelo amor, paciência e apoio nesta laboriosa jornada onde temos trilhado para a formação e manutenção da família.

A todos os meus colegas e amigos, que direta ou indiretamente deram-me apoio e incentivaram-me no cotidiano e principalmente aqueles que recebi críticas construtivas, pois foi alicerce até aqui.

Em especial meu agradecimento ao professor e orientador Dr. Cleiton de Oliveira, pela sua disponibilidade, paciência, direcionamento e zelo em cada uma de suas orientações e tempo dedicados a este estudo e a mim.

Em fim, obrigado Cristo Jesus.

## RESUMO

Com o constante avanço de toda informação a abordagem sobre gestão de pessoas passou a ser um assunto com maior visibilidade e discutido por autores, o conceito de gestão e de competência motivou diversas modificações para os recursos humanos. O ambiente corporativo traz cobranças diferenciadas em relação as habilidades dos gestores dentre essas mudanças destacam-se de forma especial as práticas de recrutamento e seleção. As empresas tornaram-se mais rigorosas na contratação e a exigência de um grau mínimo de instrução tornou-se prática comum, não apenas pelo conhecimento necessário, mas também pelo comportamento esperado. Este artigo tem como objetivo fornecer uma contribuição para os estudos ligados à gestão de competência apresentando todo o viés de seu contexto. Como metodologia foi usada uma pesquisa bibliográfica, com pesquisas em livros, artigos nas bases de dados: Google acadêmico, Scielo e ainda monografias e trabalhos de conclusão de curso disponíveis no meio eletrônico.

**Palavras-chave:** Competências. Gestão de valores. Recursos Humanos.



## **ABSTRACT**

With the constant advancement of all information, the approach to people management became a subject with greater visibility and discussed by authors, the concept of management and competence motivated several changes for human resources. The corporate environment brings different demands in relation to the skills of managers. Among these changes, the recruitment and selection practices stand out in a special way. Companies have become stricter in hiring and the requirement of a minimum level of education has become common practice, not only because of the necessary knowledge, but also because of the expected behavior. This article aims to provide a contribution to studies related to competence management, presenting the whole bias of its context. As a methodology, a bibliographic research was used, with research in books, articles in the databases: Google academic, Scielo and even monographs and course conclusion works available in electronic media.

**Keywords:** Competencies. Values management. Human Resources.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>14</b>
2.1 ORIGEM DA COMPETÊNCIA.....	15
2.2 CONCEITOS.....	17
2.2.1 Competências individuais.....	25
2.3 SOBRE AS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA.....	26
2.4 NÍVEIS DE COMPLEXIDADE.....	29
2.5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS, ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAL.....	32
2.6 O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	33
2.7 A APRENDIZAGEM E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	35
2.8 A GESTÃO DE PESSOAS.....	38
2.9 A EVOLUÇÃO DO TRABALHO E RECURSOS HUMANOS.....	40
2.10 DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	41
2.10.1 A moderna gestão de pessoas.....	43
2.11 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: APLICABILIDADE DA CHAVE.....	45
2.12 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	46
<b>3 GESTÃO POR VALORES HUMANOS.....</b>	<b>52</b>
3.1 VALORES PESSOAIS.....	55
3.1.1 Valores organizacionais.....	59
3.1.2 Valores, Atitudes e Comportamentos.....	61
3.2 TEORIA DE VALORES.....	64
3.2.1 Teoria Funcionalista de Valores Humanos.....	23
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>75</b>
<b>O AUTOR.....</b>	<b>79</b>

# Capítulo 1 INTRODUÇÃO



## 1. INTRODUÇÃO

O modelo de gestão por competência de uma organização permitirá que todas as áreas da empresa desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos que possibilitem atingir as competências organizacionais determinadas. Assim, organizações e pessoas estarão lado a lado, propiciando um processo contínuo de desenvolvimento de competências, onde a empresa transfere seu patrimônio para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentarem novos desafios profissionais e individuais. E as pessoas, por sua vez, desenvolverão suas capacidades individuais, transferindo-as para a organização.

O conceito de competência aparece nos anos de 1980 na Europa e nos Estados Unidos como uma resposta às mudanças no processo produtivo e na estrutura organizacional das empresas (FLEURY; FLEURY, 2004). Após o advento do modelo japonês de produção, que trouxe a administração participativa, as empresas sentiram a necessidade de ampliar os aspectos ligados à qualificação dos seus empregados. Aprofundou-se a visão holística do homem, extrapolando o treinamento, que buscava apenas a destreza e o aumento da habilidade, para um projeto que tratava do saber (conhecimento) e do querer (atitude).

Segundo Zarifian (2001), o conceito de competência trouxe muitas mudanças para a gestão de recursos humanos. A primeira mudança ocorreu nas práticas de recrutamento e seleção. As empresas tornaram-se mais rigorosas na contratação e a exigência de um grau mínimo de instrução tornou-se prática comum, não apenas pelo conhecimento necessário, mas também pelo comportamento esperado.

Este artigo tem como objetivo contribuir para os estudos ligados à gestão de competência apresentando todo o viés de seu contexto. Pretende-se verificar a relação entre os valores e competências trabalhados nos programas de formação gerencial na atualidade, a fim de auxiliar no entendimento da potencialidade dos sistemas educacionais das organizações.

Esse trabalho tem como seu método principal a pesquisa bibliográfica, com pesquisas em livros, artigos nas bases de dados: Google acadêmico, Scielo e ainda monografias e trabalhos de conclusão de curso disponíveis no meio eletrônico. Para

a busca das matérias foram usados os descritores: Gestão de Pessoas e Gestão de Talentos, com base nos pensamentos dos autores: Chiavenato, Picchiali e Gil.

Foram incluídos aqueles materiais que estavam de acordo com o tema e com relação direta as informações dos autores destacados e como método de exclusão destaca-se os materiais publicados em língua diferente de português e inglês. Assim, a composição deste trabalho se dá de forma descritiva, com levantamento bibliográfico e documental sobre o assunto a fim de se desenvolver uma construção lógica e estimular a compreensão do assunto com método qualitativo.

## Capítulo 2

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



## 2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Quando se pensa em modelos de gestão, pode-se relacioná-los com os objetivos institucionais ou a estrutura organizacional da empresa. Esses que por sua vez, deveriam ser relacionados à estratégia da empresa (PICCHIAI, 2009).

O modelo deve considerar a relação com o meio ambiente em que se está inserido e precisa estar ligado ao cumprimento da missão e da visão da organização. (PICCHIAI, 2009). Uma corporação terá dificuldades em cumprir sua missão sem um conjunto de normas e princípios regidos por seu modelo de gestão que conduzirá sua tomada de decisão ratifica (CROZATTI, 1998).

De acordo com Wu (2010) o ambiente corporativo traz cobranças diferenciadas em relação as habilidades dos gestores. O mercado exige que os gestores sejam capazes de identificar problemas e prover soluções para a organização, o que de certo modo impacta a sociedade como um todo.

Mintzberg é considerado por muitos pesquisadores como uma referência para modelo de gestão (WU, 2010). Considerando trabalhos que usam Mintzberg como referência, foi possível construir um quadro que consolida as principais variáveis abordadas por esses estudos para se discutir modelos de gestão.

### 2.1 ORIGEM DA COMPETÊNCIA

Segundo Chiavenato (2000, p. 20), foi a partir da Primeira Guerra Mundial é que se teve o uso do termo Administração de Pessoal, vindo juntamente com recrutamento, treinamento e pagamento de trabalhadores. Apesar de várias décadas já terem passado ainda utilizamos algumas práticas, porém, atualizadas e bem melhor aperfeiçoadas. As relações humanas também advêm da Primeira Guerra. No entanto, levou um pouco mais de tempo para se estabelecerem. Elton Mayo foi um de seus grandes precursores, alcançando uma novidade que era pouco provável para época.

De acordo com Resende (2003, p. 14) somente nos anos 70, David C. McClelland participou de um processo de seleção para o Departamento do estado Americano. Ele foi o pioneiro nos estudos e pesquisas da avaliação por competências. Foi neste estágio que se iniciou a aplicação do conceito de competência. Na

atualidade, o conceito está mais ampliado sendo demonstrado nos atributos pessoais, com diversas preponderâncias nas estratégias, operações, gestão e negócios. McClelland aplicou uma técnica diferenciada para destacar a variação do comportamento humano, no qual, explicava porque alguns diplomatas de estado obtiveram sucesso, e outros não. Os resultados desta pesquisa demonstravam as diferenças de conhecimento, habilidade e atitude (até mesmo aptidão). Como pilar da competência existe três letras “CHA” – conhecimentos, habilidades e atitudes.

O conhecimento é o saber, aquilo que aprendemos nas escolas; a habilidade é resolver ou lidar com determinado evento ou fato; a atitude é a relação entre, utilizar o que conhecemos, com a habilidade no desenvolvimento de um processo. Neste sentido há autores que criam suas próprias linhas para atingir resultados: A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (CARBONE, 2006 p. 43)

Assim, para que se possa chegar a um objetivo dentro da organização é preciso bem mais que o esforço para a implantação da teoria do “CHA”. Neste sentido, Leme (2006, p. 8): “Fazer gestão de pessoas por competências, então passa a ser, buscar resultados com competência por meio de seus colaboradores e para isso, somente o “CHA” é insuficiente.”

O reconhecimento da gestão por competências como modelo tem como foco vários pontos como: remuneração por competências, seleção por competências, desenvolvimento por competências, avaliação de desempenho por competências e pôr fim a mensuração de competências. A gestão por competências está ligada à gestão do conhecimento, com semelhanças e particularidades no cenário organizacional. Segundo Chiavenato novos conhecimentos estão transformando o conhecimento atual em algo ultrapassado e obsoleto. Em suas palavras: O principal recurso econômico será o conhecimento.

O grupo social mais importante será aquele formado pelos trabalhadores do conhecimento. O trabalhador do conhecimento não será necessariamente aquele que opera um computador ou algum equipamento sofisticado, mas aquele que transforma



os dados processados em benefício para a sociedade [...] O conhecimento constituirá o principal instrumento de ascensão profissional.

As melhores oportunidades, a remuneração maior, os postos mais elevados e as maiores chances de crescimento profissional estarão nessa trilha, cada pessoa valerá pelo seu conhecimento. Adquirir constantemente novos conhecimentos e atualizar os já adquiridos será fundamental para preservar o sucesso profissional. (CHIAVENATO, 2002, p. 55) Ter competência e conhecimento é imprescindível para conseguir realizar os objetivos e alcançar resultados. Quem optar por fazer gestão por competências deverá analisar as atividades profissionais em amplitude e profundidade e ainda as competências para extrair a essência do sucesso de cada colaborador. Sendo assim, entender e identificar as características do indivíduo demonstra um novo conceito para competência, desenvolvendo outro critério para a avaliação pessoal, cujas pessoas são vistas pelas suas competências pessoais.

### 2.2 CONCEITOS

A expressão 'competência' tem sido usada, numa concepção eminentemente jurídica, para denotar incumbência, responsabilidade para julgamento ou emissão de pareceres desde a Idade Média. Somente na década de 1970 o conceito migrou para a área de Psicologia Organizacional, notadamente, nas obras seminais Gilbert e McClelland, que se dedicaram ao estudo das competências individuais no contexto do trabalho. Vinte anos mais tarde, o fenômeno passou a ganhar relevo na área de Administração, incorporando-se aos estudos organizacionais na década de 1990 (BRANDÃO, 2007).

O estudo de competências perpassa múltiplas abordagens e há também ausência de consenso conceitual e epistemológico atinente ao tema. São esses os fatores que agravam o desafio em se avaliar ou mensurar competências (GARAVAN e MCGUIRE, 2001; BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2008). Outrossim, essa dificuldade em se mensurar competências tende a aumentar, uma vez que se exige cada vez mais um maior nível de complexidade nas competências, independentemente do campo de ocupação (GODOY e ANTONELLO, 2009).

Complexo e multifacetado são adjetivos próprios do conceito de competências (BRANDÃO, 2007). Sendo que ora se refere a competências como um resultado (o que é feito) ora como um processo (como se faz) (ROWE, 1995; BERGENHENEGOUWEN, HORN e MOOIJMAN, 1997).

Segundo esses autores, competência é uma característica individual de uma pessoa, que faz com que ele produza com maior desempenho, sendo essa a corrente de autores norte-americanos e, uma segunda corrente francesa, onde associa a competência ao que ela produz no ambiente de trabalho sua realização profissional e não apenas as qualificações individuais (BRANDÃO, 2007).

Carbone (2009) faz a junção das duas linhas de pensamento, a corrente integradora, dessas linhas, onde competência além de ser o conjunto do CHAs (Conhecimento Habilidade e Atitudes) necessárias para realizar a atividade, mas também como o desempenho realizado e atitudes tomadas no ambiente de trabalho.

De acordo com Fleury; Fleury (2001, p. 184) “Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”. Não estando somente ligada aos conhecimentos adquiridos no dia a dia e nem nas tarefas realizadas no ambiente organizacional. De acordo com Fleury; Fleury (2001), competência é uma reserva de recursos que a pessoa tem. Sendo de suma importância o relacionamento das competências individuais com as pré-estabelecidas para o cargo ocupado.

A agregação de valor econômico para a empresa e social para a pessoa, transmissão de conhecimento, recursos e habilidades, integração com o ambiente de maneira a se destacar com responsabilidades. Para Favorini; Silva; Crepaldi (2013) “A visão da competência como estoque de recurso foi ampliada pela literatura francesa através dos estudos de Le Boterf (1994) e Zarifian (1996) que associaram o conceito de competência à ideia de agregação de valor e entrega”.

Brandão; Borges-Andrade (2007) aliam competência ao desempenho dentro do contexto organizacional, pois fazem a ligações características individuais e estratégias organizacionais. Sendo assim competência está ligada ao indivíduo, mas também a grupo de trabalhos e ou organizações.

Outra visão sobre o conceito é a de Souza (2009), de uma visão mais gerencial, definindo como um desempenho adequado a um âmbito social ou organizacional. Como as relações, administração desempenho exemplar, atividades em grupo, funções importantes a execução de tarefas para o trabalho ou negócios, tudo de maneira a atingir os objetivos organizacionais. Enquanto o ponto de vista gerencial considera as competências como habilidades conhecimentos e atitudes, a escola psicológica considera como competências a motivação individual para se alcançar o sucesso, a realização pessoal do trabalho em equipe autocontrole liderança e outros (SOUZA, 2009).

Para Zarifian (2001) a capacidade relacionada com a qualificação da pessoa para o cargo e também de uma pessoa fazer mais do que é descrito em suas atividades, ir além, se adaptar e interagir corretamente as novas situações no trabalho, com responsabilidade e se destacar por suas ações, isso é competência.

Segundo Freitas; Brandão (2006), competência e desempenho andam juntas, a união e colaboração entre os conhecimentos habilidades, e atitudes são demonstradas pelo desempenho profissional, para esse autor o desempenho é a materialização, revelação das competências crescidas durante sua vida na organização.

Segundo Souza (2008), a gestão de competências vem se transformando grandemente, gaja vista a mudança de um modelo destacado na vigilância das pessoas, para um modelo salientado no seu desenvolvimento. Esse novo modelo é fundado na noção do desenvolvimento bilateral, ou seja, a pessoa contribui no crescimento da empresa e a companhia cria boas condições para o progresso das pessoas.

Segundo Dutra (2001, 2004), o progresso organizacional está cada vez mais focado na evolução das pessoas, as quais valorizam mais as condições oferecidas pela organização para o seu desenvolvimento. Esta cooperação está ligada ao nível de complexidade das tarefas encarregadas para eles, que já que vem sendo diretamente proporcionais, ou seja, quanto mais complexa é a atividade encomendada, maior é a contribuição que a pessoas faz. De acordo com isso, realmente o avanço do indivíduo, se caracteriza pela capacidade que ele tem de aceitar as responsabilidades mais complexas e não pelo fato de concentrar cada vez

mais conhecimentos ou habilidades por meio da formação e a experiência (A. C. C. Fleury & Fleury, 1999; Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001).

De acordo com Amorim (2009), as empresas precisam se especializar cada vez mais, compreender melhor o ambiente em que estão inseridas, e identificar em quais áreas de negócio suas competências são verdadeiramente valorizadas. Para tal fim, há a necessidade de descobrir profissionais aptos que explorem todo o potencial dos profissionais. Dessa maneira, as competências prescritas, volta-se a ter cargos-chaves para conseguir diferenças competitivas por meio de uma Gestão de Pessoas eficiente.

De acordo com Souza (2008), pode-se analisar a competência sob diferentes fatores: um deles é a organização com competências próprias, que são provenientes da origem da mesma e do processo de desenvolvimento da empresa, as quais são materializadas no seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da companhia no contexto em que se introduz. Para o autor, são as pessoas e as suas competências, que podem ou não serem valorizadas pela organização.

Segundo Dutra (2001, 2004) e M. T. L. Fleury e Fleury (2001), as competências humanas podem ser entendidas como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser), que resultam em uma entrega ou em uma aplicação prática. Para Le Boterf (2003), a competência não é um estado, e sim uma ação que resulta da combinação de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc.) e de recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, relacionamentos etc.).

A competência consiste em saber combinar esses recursos de forma a produzir uma ação competente. "O saber combinatório está no centro de todas as competências." (Le Boterf, 2003, p. 12). Portanto, se as pessoas sabem o que devem fazer, é mais fácil a empresa ser bem-sucedida, pois não terá perdas de tempo, dinheiro, e de investimento em aprendizagem, visto que as informações e os conhecimentos gerados terão um foco determinado para fortalecer a organização.

Além disso, a empresa e as pessoas aprenderão das experiências vivenciadas no exercício do trabalho cotidiano, ajudando assim à geração de conhecimento que enriquecerá a competitividade da companhia e conseguindo maior fidelidade dos

trabalhadores, o que garante que o conhecimento seja mais duradouro. Com as mudanças ocorridas nos modelos de trabalho e produção, inicia-se a preocupação, não somente pelas pessoas e pela forma como elas desenvolvem as suas atividades no trabalho, mas também se dá uma maior atenção às competências dos trabalhadores, para que sejam alinhadas com os objetivos da companhia, sendo de vital importância a gestão das mesmas, de acordo com a figura 1:

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



Fonte: Adaptado de M. T. L. Fleury e Fleury (2001, p. 30)

Ao construir o conceito de competência, Fleury; Fleury (2001), o autor afirma que não se limita à competência conhecimento, mas à prática desse conhecimento. As competências, segundo o autor, estão sempre se contextualizando a partir do status que é adquirido via geração de conhecimento e saber fazer (*know how*), desde que eles obedeçam ao princípio de que a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais. E, mais claro ainda, é que o conhecimento e o saber fazer não são considerados competência se não se comunicarem ou forem utilizados, conforme expõe Fleury; Fleury (2001).

Esses autores expõem que para gerar o valor econômico (competência organizacional) os verbos de ação mostrados no conceito de competência apontados por eles significam, conforme exposição inspirada na obra de Le Boterf, autor referência para empresas e organizações que visam compreender o desenvolvimento de competências:

**Quadro 1:** Competência para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, e escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidade	Ser responsável, assumindo riscos e consequência de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negocio da organização e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: Fleury; Fleury (2001).

É possível assinalar que, a partir de Ubeda; Santos (2008) as competências organizacionais estão relacionadas ao valor agregado às habilidades individuais dos profissionais da organização, que em conjunto, tornam o valor da própria organização concordada às suas estratégias, seu diferencial de mercado.

As competências organizacionais se relacionam com habilidades, conhecimentos e know-how tecnológico para fornecer vantagem especial a pontos específicos da cadeia de valor, e quando combinadas com processos estratégicos fazem o link para as capacidades essenciais (UBEDA; SANTOS, 2008, p. 189). Para deixar ainda mais clara as competências organizacionais

Lapolli (2010) explica que esta é a fusão de competências integrantes na organização – humanas, individuais e coletivas. O autor ainda diz que apesar de o conhecimento e as habilidades parecerem suficientes, é necessária atitude, um elemento forte na tríade CHA (conhecimento, habilidade e atitudes), determinante na consolidação organizacional.

A transição do conceito de qualificação para a noção de competência pode, igualmente, ser associada a impactos das transformações recentes no ambiente de negócios e à necessidade de as áreas de gestão de pessoas se adaptarem às

mudanças estruturais e na dimensão da organização do trabalho, resultando na busca por novas referências de gestão, compatíveis com esse novo ambiente (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008).

Desse modo, além das dimensões estrutura e tecnologia, a competência ganha importância na medida em que as pessoas precisam saber lidar com tal ambiente de mudanças (SARSUR; FISCHER; AMORIM, 2008).

Concomitantemente, pelo menos em nível do discurso, as pessoas com suas competências e talentos nunca foram tão valorizadas quanto neste momento. Se há um ponto em comum nesses discursos, é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as organizações necessitam cada vez mais de indivíduos talentosos e competentes. Os indivíduos e suas competências passam a ser, então, enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica (KILIMNIK; LUZ; SANT'ANNA, 2003).

As empresas integram a gestão de competências com o planejamento estratégico, podendo fazer uso de várias ferramentas, assim como o balanced scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997), para medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

Através do feedback dos resultados e dos dados da avaliação de desempenho, os supervisores e os empregados podem identificar quais as habilidades e conhecimentos necessários às atividades desenvolvidas, e quais os requisitos de treinamento para a melhoria dos processos de gerenciamento de projetos (BECKER et al., 2001).

A vantagem de se trabalhar com gestão por competências é a possibilidade de se direcionar o foco e concentrar energias no que é necessário para que a organização alcance seus objetivos estratégicos (ROCHA; SALLES, 2005).

No entanto, na medida em que o futuro não é previsível em detalhes, a necessidade de flexibilidade se vê requerida, assim como uma gestão efetiva das competências existentes e a pressuposição de dita organização “que aprende” (learning organization). Esse tipo de organização dificilmente apresenta-se aderida a estruturas hierárquicas inflexíveis. Ao contrário, pressupõe estruturas organizacionais

adaptáveis, abertas, em que os postos de trabalhos são definidos como um conjunto de atividades, susceptível de ser revisto a qualquer momento, de acordo com as mudanças que se buscará, dentro do possível, antecipar (HELD, 1995). Na visão de Held (1995), a dificuldade de se estabelecerem modelos de gestão por competências se deve, entre outros fatores, ao fato de que a própria noção de competência varia significativamente, conforme a abordagem de cada autor; a diversidade dos domínios de aplicação dessa noção, que gera heterogeneidade e confusão entre organização do trabalho, remuneração, movimentação interna, mudanças organizacionais e gestão de desempenho; a dificuldade em considerar os colaboradores como fontes de eficiência e riqueza em vez de um recurso caro; e a dificuldade de integrar a gestão de competências ao conjunto de estratégias da empresa.

Defelix, Martin e Retour (2001) destacam, ainda, a complexidade, na prática, dos sistemas de avaliação, em decorrência de problemas 34 recorrentes como a avaliação das próprias competências e formas de reconhecimento individual versus coletivo. As dificuldades encontradas para a gestão por competências são, desse modo, amplamente associadas a mutações estruturais em curso, caracterizadas pela passagem de um modelo hierárquico versus modelos mais descentralizados, que operam mais por redes ligando diferentes unidades autônomas que por hierarquias pesadas e alongadas. Pode-se inferir, dessa forma, que a utilização do modelo de Gestão por Competências requer e provoca profundas mudanças significativas na gestão dos elementos humanos da organização e nas relações sociais. Ao contrário, ela seria apenas um rótulo mais moderno para expressar a complexidade organizacional (ROCHA; SALLES, 2005).

Heene e Sanchez (1997) consideram o conceito de competências de maneira multidimensional, acreditando que as competências são as capacidades que uma organização possui para sustentar alocações coordenadas de recursos a fim de se atingir os objetivos. Essas competências são dinâmicas, sistêmicas, holísticas e cognitivas e precisam equilibrar duas realidades distintas: a dinâmica e a complexidade do mundo real e as capacidades de percepção limitada do homem frente à complexidade dinâmica. Além disso, devem fornecer subsídios para alavancagem e construção de competências.

O termo competência sob a perspectiva de Brandão e Guimarães (2001) é o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de colocar-se sobre



determinado assunto ou de forma geral, utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Nesse contexto, é possível mencionar ainda que para Chiavenato (2000, p. 166), “Competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”.

### 2.2.1 Competências individuais

Para Carbone, et al (2009), a competência individual, são humanas ou profissionais que se referem às “competências”, maneira com que a pessoa reagirá mediante novas situações servindo de ponte entre as propriedades individuais e os da organização trazendo valor monetário e social.

Já Fleury; Fleury (2001) faz uma análise mais crítica sobre a competência individual. Para ele, a competência individual é importante e necessária, porém não é suficiente para a organização ser eficaz. Quando conceitua competências em sua pesquisa, Ubeda; Santos (2008) analisam que a mesma pode ser avaliada sob duas perspectivas, sendo a individual, uma visão micro que estamos a tratar, mais voltada para o ser humano e a organizacional, que é uma visão macro, mais voltada para a estratégia de negócios. Sendo o último o que iremos tratar mais a frente.

O conceito de competência individual, também chamado de competência humana por (UBEDA; SANTOS, 2008) trata daquela pessoa inserida num grupo de trabalho por meio de sua atividade prática, certo que sua atividade diária implica na sua própria necessidade de se adaptar às mudanças e a necessidade de se aprender constantemente. Para tanto, esse indivíduo deve estar pronto para tomar iniciativas e assumir responsabilidades frente às situações vividas no seu ambiente de trabalho.

A autonomia, neste caso, é indicada como a compensação da responsabilidade, conforme análise do autor, é uma questão de assumir o papel de líder, sendo responsável individualmente pela análise da situação, iniciativa e consequências da situação (UBEDA; SANTOS, 2008).

Em seu estudo sobre a gestão por competências no governo federal do Brasil, Souza (2004) vai além ao indicar que no planejamento das necessidades de capacitação, gestores apostaram em capacitações orientadas por competências

individuais consideradas essenciais ao bom desempenho da Organização, ou seja, optaram por desenvolver pessoas a partir de suas próprias competências para atender a necessidade de conciliar seu desempenho individual com os objetivos da organização que, por sua vez, exige competência do colaborador. São competências essas que vão além do cumprimento das próprias tarefas.

É o ir além, fazendo com que a instituição fortaleça a capacidade que os colaboradores têm de aprender. A autora também analisa que a partir disto é possível direcionar o foco no que é preciso trabalhar no indivíduo para que a instituição alcance seus objetivos sem descartar as possibilidades de os funcionários enquanto sua capacidade individual de desenvolver competência diferente da esperada, que não atenda a função, mas possa ser aproveitada, que atuando de maneira integrativa e coordenada suas habilidades, conhecimentos e atitudes que resultam numa atuação diferenciada.

### 2.3 SOBRE AS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA

Uma competência profissional resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação recursos. Le Boterf (1999) explica que a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência. De acordo com Durand (2000), conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”.

Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Davenport e Prusak (1998) e Davis e Botkin (1994) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, dados são séries de fatos ou eventos isolados; informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância; e conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema pré-existente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento.

Essa dimensão, para Bloom et al. (1979) e Gagné et al. (1988), representa algo relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos, alguma coisa armazenada na memória da pessoa. A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer

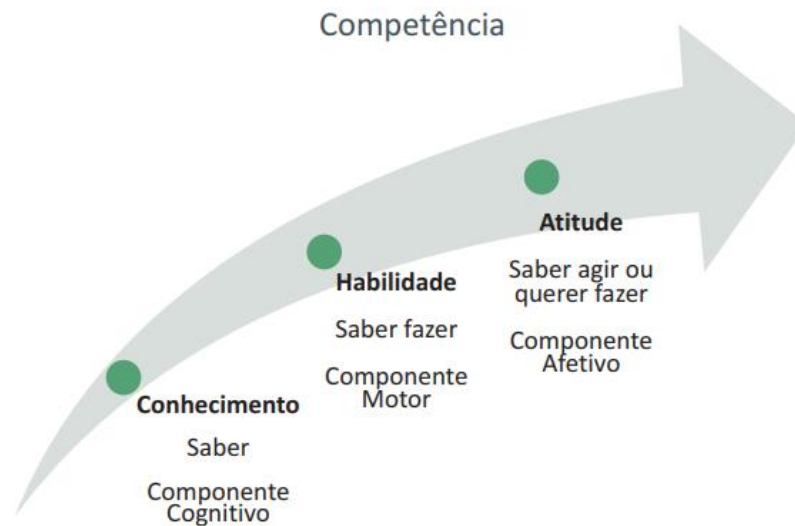
algo (Gagné et al., 1988) ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (Durand, 2000).

Segundo Bloom et al. (1979), uma definição operacional comum sobre habilidade é a de que o indivíduo pode buscar em suas experiências anteriores conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios, e técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer. As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações – por exemplo, em uma conversa ou na realização de uma operação matemática – e como motoras ou manipulativas, quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo (BLOOM et al., 1979; GAGNÉ et al., 1988).

Ao abordar as duas primeiras dimensões da competência (conhecimentos e habilidades), Durand (2000) utiliza a estrutura de análise do conhecimento sugerida por Sanchez (1997), explicando que habilidade se refere ao saber como fazer algo dentro de um determinado processo (know-how), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (know-what e know-why), ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito. Finalmente, a atitude, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 2000).

Gagné et al. (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição, em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão está relacionada a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, atitude refere-se ao querer fazer. Vale ressaltar que a competência pressupõe interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, requer a aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo no trabalho.

Figura 2: Elementos constitutivos da Competência: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).



**Fonte:** Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012), com adaptações.

Para auxiliar a compreensão, é apresentado logo abaixo exemplos de descrição de competência, desdobrada em conhecimentos, habilidades e atitudes. A descrição de competências engloba sempre uma definição operacional que exprime o padrão de desempenho desejado, sob a forma comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho) (Quadro 1). A descrição sob a forma de referenciais de desempenho é essencial quando da utilização de instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, visando mensurar o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho, a partir do padrão de comportamentos esperados.

O desdobramento nos conhecimentos, habilidades e atitudes respondentes é essencial para a formulação pedagógica de ações educacionais (planejamento instrucional). Neste caso, os comportamentos desejados (referenciais de desempenho) constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, já os conhecimentos, habilidades e atitudes relacionam-se com a composição dos conteúdos educacionais a serem ministrados (Quadro 2).

**Quadro 2:** Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para Resultados	Implementa ações para incrementar o volume de negócios. Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades negociais. Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados. Elabora planos para atingir as metas definidas.
Trabalho em Equipe	Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar. Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe. Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe. Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe.

Fonte: Santos (2001), com adaptações.

**Quadro 3:** Exemplo do desdobramento da competência: Negociação e articulação em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

Competência Negociação e articulação	
Descrição	Articula e negocia com diferentes atores, considerando o contexto político-econômico, buscando um acordo satisfatório para ambas as partes.
Dimensões	
Conhecimentos	Conhecimento da temática alvo da negociação Gestão de conflitos Técnicas de negociação
Habilidades	Comunicar-se com clareza Capacidade de argumentar, persuadir e convencer Capacidade para lidar com pressões políticas e econômicas
Atitudes	Flexibilidade Autoconfiança Respeito às opiniões diversas Postura institucional

Fonte: Dalmolin (2011), com adaptações.

## 2.4 NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

De forma a complementar a caracterização das competências por dimensão: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, discutiremos, agora, o conceito de competência a partir da abordagem de complexidade. Nessa lógica, as competências estão vinculadas à ideia de diferenciação e agregação de valor, que, por sua vez,

estão relacionadas à capacidade de entrega do indivíduo no contexto de trabalho (BECKER; DUTRA; RUAS, 2008).

Assim, o fato de o indivíduo deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências individuais) não implica em uma relação direta com o “fazer uso produtivo” desta competência e agregar valor a si próprio e à organização. Por isso, a importância do conceito de entrega, que se traduz na contribuição efetiva do indivíduo na expressão da competência associado à questão da perenidade (DUTRA, 2008; FLEURY; FLEURY, 2001). Por esse raciocínio, presume-se que quanto maior o grau de complexidade de sua entrega, maior será sua capacidade de se diferenciar e agregar valor ao negócio (BECKER; DUTRA; RUAS, 2008).

A abordagem das competências por complexidade teve início na década de 1980 com Elliot Jaques. A base da discussão é que as pessoas desempenham seu trabalho em diferentes níveis de complexidade. Para melhor compreender este conceito e mensurar os níveis de complexidade da entrega, algumas variáveis foram propostas, tais como (DUTRA, 2008):

- Nível de atuação (estratégico, tático, operacional),
- Abrangência das decisões (internacional, nacional, regional, local),
- Grau de responsabilidade (organização, várias unidades da organização ou apenas uma, área, atividades),
- Nível de autonomia (alto →baixo),
- Nível de estruturação das atividades (alto nível de estruturação/padronização → baixo nível de estruturação/padronização),
- Nível de decisão (decide, participa das decisões, analisa e sugere, sistematiza informações, coleta informações). Sob esta ótica, o desenvolvimento profissional vai sendo construído a partir da experimentação de atribuições/situações mais complexas, que habilitam o profissional a trabalhar em níveis de complexidade mais elevados.

Assim, a noção de competências se relaciona com a de complexidade, à medida que profissionais com maior nível de desenvolvimento tem maior capacidade de abstração, e, portanto, um maior grau de sofisticação das competências (FERNANDES; FLEURY, 2007).

Nesse sentido, possível constatar que na definição estratégica existe uma hierarquia (HAYES E WHEELWRIGHT, 1984), em primeiro lugar devem ser definidos a estratégia corporativa e os objetivos gerais de longo prazo da empresa, para que depois sejam definidas as estratégias de negócios e as estratégias funcionais, consecutivamente. A partir da definição hierárquica da estratégia é possível identificar competências e práticas de gestão das unidades de negócios em busca de vantagem competitiva.

A estratégia corporativa está relacionada com as práticas de longo prazo da empresa envolvendo ações predefinidas que direcionam a corporação no ambiente global, econômico, social e político em que está inserida (SLACK et al., 2002).

Identifica o portfólio de negócios que a empresa opera ou que gostaria de operar, e o tipo de competências organizacionais que a empresa possui ou precisa desenvolver (JAVIDAN, 1998). A estratégia da unidade de negócio orienta cada negócio da organização individualmente por definir como almejam competir em seus mercados (RODRIGUES JÚNIOR; CABRAL; SOARES, 2006).

Alguns autores, no entanto, elevam o conceito a equipes de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (1999), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Para esse autor, em cada equipe se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros. Isso porque há uma sinergia entre essas competências individuais e as interações sociais existentes no grupo.

Da mesma forma, Le Boterf (1999) comenta que a competência coletiva de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus componentes. A literatura sobre competências aborda diferentes alternativas para a classificação das competências. Dentre elas, destaca-se a categorização das competências em dois níveis de análise: individuais e organizacionais (Carbone et al., 2006). No nível do indivíduo, as competências humanas ou profissionais referem-se às competências do indivíduo ou de pequenas equipes de trabalho, que também podem ser chamadas de competências individuais (Carbone et al., 2006; Dutra, 2008).

Vale ressaltar que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais.

**Figura 3:** As competências nos diferentes níveis organizacionais.

Produzido por LSSS – Universidade Paulista

## Níveis organizacionais



Fonte: Javidan, (1998)

Visa formular uma posição competitiva favorável e sustentável em relação aos competidores. A estratégia funcional é desenvolvida para alavancar as estratégias competitivas das unidades de negócios implementadas (produção, finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento, etc.). São os passos específicos que cada grupo funcional ajuda a realizar para o alcance da estratégia da unidade (JAVIDAN, 1998).

### 2.5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS, ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

Competência essencial é aquela em que proporciona vantagem competitiva à instituição. Barney (1991) considera somente como vantagem competitiva os recursos organizacionais quando esta é fundamentada num recurso valioso, raro, inimitável e difícil de ser substituído. São considerados valiosos os recursos que permitem que a



organização desenvolva estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia. Para o autor, os recursos humanos da empresa devem criar valor para a organização para serem qualificados como uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Carbone et al. (2009) definem que as competências organizacionais são atributos da organização que a tornam eficaz, permitindo que ela atinja seus objetivos e gere benefícios que devem ser claramente percebidos pelos clientes.

Dutra (2013) afirma que ao conciliar organizações e pessoas, é possível verificar uma troca contínua de competências, tendo em vista que a organização investe nas pessoas para desenvolver suas capacidades individuais e essas pessoas transferem seu aprendizado para a organização, que é capacitada a enfrentar novos desafios.

As competências humanas ou profissionais são compreendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (CARBONE et al., 2009).

Ao tratar de competências, Rabaglio (2008), apresenta os conceitos de conhecimento, habilidade e atitudes (CHA), em que o primeiro diz acerca da necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades. Para a autora, essa etapa da competência não há a exigência prática, somente formação e pré-requisitos necessários ao cargo. Quanto às habilidades, essas são entendidas como a experiência, prática, domínio do conhecimento, e por último, quanto à atitudes, estas estão vinculadas aos valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano.

### 2.6 O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

O mapeamento de competências tem como propósito identificar a lacuna (ou gap do inglês) de competências, ou seja, a discrepância existente entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA, 1998).

Carbone et al. (2005) citam que para que seja possível realizar o mapeamento, a empresa deve se embasar em uma pesquisa documental e posteriormente coletam-

se dados na organização através de questionários e entrevistas. Podem ser utilizados outros procedimentos 23 metodológicos, como observação, grupos focais e questionários estruturados com escalas de avaliação como sugere Santos (2001).

Para Rabaglio (2005), o mapeamento identifica as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o alcance das estratégias da organização, por meio dos seguintes passos:

- a) definir os indicadores de competências: levantamento de todas as informações a respeito da função para identificar quais conhecimentos habilidades e atitudes é imprescindível ao seu melhor desempenho;
- b) agrupar competências comportamentais: separar em pequenos grupos, permitindo criar ferramentas de avaliação;
- c) definir os conhecimentos e as habilidades: estabelecer as competências técnicas da função, e das atitudes, que se referem às competências comportamentais.

Um cuidado metodológico que necessita ser observado é a realização de uma clara descrição das competências, traçar as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém (CARBONE et al., 2005).

Leme (2005) propõe o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências. Tal inventário consiste em uma lista de indicadores de competências que representa a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à sua estratégia, este, permite identificar de forma natural as competências da organização e de cada função, além do nível necessário de desenvolvimento para cada uma delas. Neste método os próprios colaboradores identificam os indicadores de competências por meio da condução de um simples mecanismo: Gosto, Não Gosto, O Ideal Seria.

O mapeamento trata-se de um processo que necessita ser realizado periodicamente, já que nenhuma organização obtém competências e permanece estática, e nem poderia permanecer estática no cenário atual de grande volubilidade. A complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. Aquelas já disponíveis na organização podem tornar-se obsoletas. É fundamental realizar periodicamente o

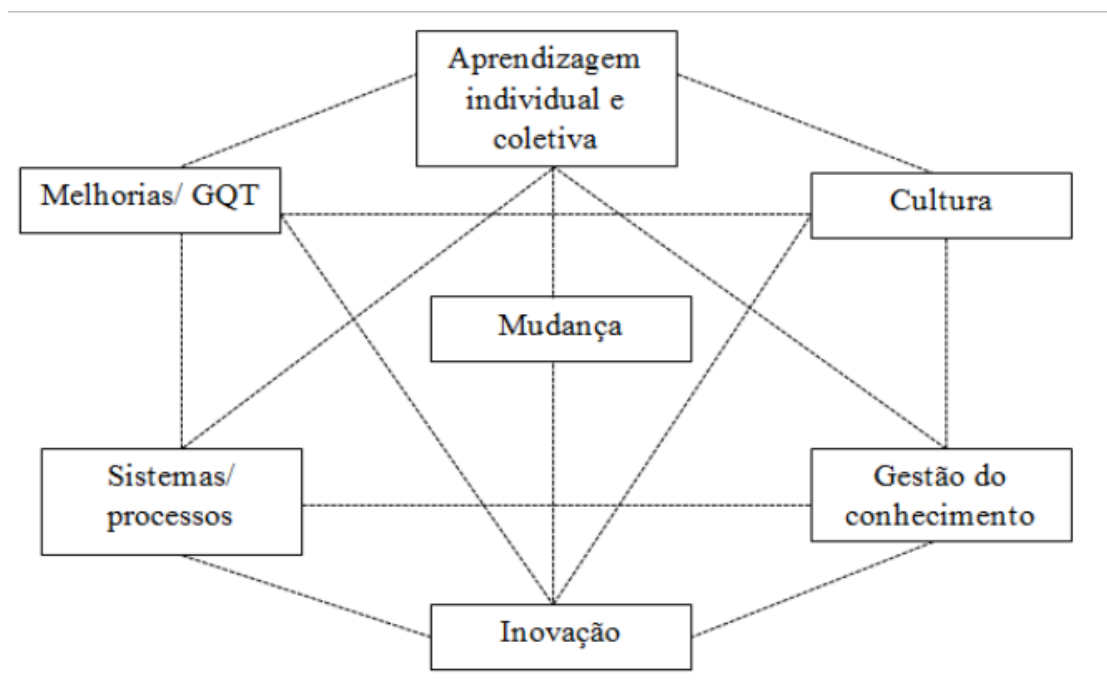
mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competência (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 185).

A partir do mapeamento do gap existente, parte-se para planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento profissional, com o intuito de minimizar esse gap, bem como retribuir aqueles colaboradores que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 181). Desta maneira, ao identificar-se as competências necessárias faltantes, pode-se partir para o desenvolvimento e aprimoramento do profissional, sendo imprescindível o processo de aprendizagem.

## 2.7 A APRENDIZAGEM E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Aprendizagem Organizacional (AO) de acordo com Antonello (2008) é vista como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. Ainda, identificam-se seis focos para abordar a AO, formando uma teia de aprendizagem, conforme observa-se na Figura 4.

**Figura 4:** A teia da aprendizagem



Fonte: Antonello (2008).

Para Bittencourt (2002), o conceito da AO evoluiu rapidamente para cobrir os vários aspectos do gerenciamento organizacional, oferecendo uma visão dinâmica na construção de estratégias, tendo em vista que o mercado atual tem exigido mudanças cada vez mais ágeis e abrangentes nas organizações. Por isso observa-se que existe uma contradição entre a formação tradicional e as novas competências esperadas do gestor, sendo que as tradicionais práticas de treinamento e desenvolvimento não conseguem responder a essas novas demandas. Bittencourt (2002) também infere que a AO apresenta-se como uma estratégia que busca aproximar e integrar a competência essencial (*core competence*) e gerencial.

E a aprendizagem está orientada para o desenvolvimento de competências humanas e organizacionais. Bierly et al. (2000 apud ANTONELLO, 2008 p. 23) define o seguinte: “Aprendizagem é o processo de unir, expandir, e desenvolver dados, informações, conhecimentos e saberes”. Sendo que o conhecimento organizacional é armazenado nos indivíduos em forma de experiência e habilidades, e nas organizações na forma de registros e documentos.

Sob a perspectiva de Antonello (2008), a AO é dependente de alguns fatores, sendo eles: a identidade organizacional e as competências que uma organização possui historicamente; uma aprendizagem que pode ocorrer de uma organização para outra; uma aprendizagem que surge durante a própria atividade ao adicionar saberes prévios e ao aprender com a prática.

De acordo com Aranha (2008 apud ZDEPSKI 2008), a melhor forma de aprendizagem é a vivencial, sendo que o ciclo de aprendizagem só se completa quando se passa por cinco fases:

- a) vivência: Realização da atividade;
- b) relato: Expressão e compartilhamento das reações e sentimentos;
- c) processamento: Análise do desempenho, discussão dos padrões;
- d) generalizações: Comparação e inferências com situações reais;
- e) aplicação:

Compromisso pessoal com as mudanças, planejamento de comportamentos mais eficazes, e da utilização dos novos conceitos no dia a dia de sua atividade

profissional. Na visão de Bittencourt (2002), a aprendizagem e as competências possuem uma relação de mútua sustentação e diversos fatores devem ser considerados ao se tratar da aprendizagem. Questões relacionadas à formação, ação, resultados, perspectiva dinâmica, auto desenvolvimento e interação também são fundamentais ao se tratar da aprendizagem (seja individual ou organizacional).

Portanto, as duas abordagens possuem uma interessante relação de complementaridade, na qual cria-se um ciclo virtuoso no qual a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências e, ao mesmo tempo, para que esta aprendizagem seja factível é preciso investir em desenvolvimento de competências (BITTENCOURT, 2002, p. 139).

A partir daí, nota-se a relação entre a aprendizagem e o gerenciamento da qualidade total (GQT) - melhoria contínua, conforme abordado por Antonello (2008, p. 24), “O sucesso do GQT está relacionado à habilidade de uma organização de aprender, absorver e aplicar mudanças conceituais e integrá-las à organização”.

Pode-se constatar que estas percepções e as dificuldades abordadas são comuns ao processo de implantação da Gestão por Competências em organizações públicas, tendo em vista que Pires et al. (2005) menciona questões semelhantes nas diferentes organizações públicas que estão adotando essa forma de gestão, tais como: critérios para a progressão funcional; necessidade de transformação da cultura organizacional; ceticismo em relação à efetividade de abordagens de gestão de pessoas baseadas nos conceitos de desempenho e competência; dificuldades na comunicação e capacitação do corpo funcional para utilização adequada do modelo; carência de instrumentos de tecnologia da informação que forneçam adequado suporte aos projetos; percepção das atividades de gestão de pessoas como competência exclusiva do RH; entre outras. E, cada qual com suas particularidades, estão em busca de ações para dizimar estas problemáticas incrustadas no processo.

Costa (2004) e Bellinghini (2004) estabelecem que a Gestão de Pessoas por Competências está se fortalecendo como base de suporte na geração de vantagens competitivas e a integração das pessoas às estratégias organizacionais. Em tempos de globalização da economia, as empresas fundamentam sua competitividade no conhecimento e com isso, o foco passa a ser voltado para as pessoas que compõem a organização Benetti e Pantoja (2008). Assim, entende-se que a qualidade

competitiva da companhia está condicionada à faculdade de aprender facilmente, bem como na capacidade de criar conhecimento capaz de gerar inovação de processos para fabricar produtos e serviços sobressalentes, ou de maior reconhecimento no mercado.

Segundo Tejada Zabaleta (2011), cabe à gestão de pessoas se certificar de qual a capacidade humana pode se relacionar com os processos produtivos eficientes, eficazes e efetivos da companhia. Assim, é importante que os diretores ou gerentes das empresas alcancem conhecimentos que lhes ajudem a descobrir, sustentar, desenvolver, testar e motivar o talento dos seus colaboradores e o próprio, como forma de mudança organizacional. É nesse instante que se faz importante a GC, com a qual se procura aproveitar o conhecimento, o talento e a experiência coletiva das pessoas que fazem parte da organização.

### 2.8 A GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é um setor com função de gerenciar pessoas e fazer com que elas alcancem os objetivos da organização e de cada indivíduo no âmbito pessoal. A nomenclatura Gestão de Pessoas tem como objetivo substituir a Administração de Recursos Humanos, que classifica as pessoas como recursos, assim como materiais e financeiros, já a GP busca definir como cooperadores ou parceiros da organização (GIL, 2006).

Para Gil (2006) as modificações fazem com que o aspecto de evolução da organização tenha outro fator essencial daquele que traz o resultado esperado pela gestão: o colaborador. É notório que, um colaborador motivado tende a trabalhar mais e obter mais lucros. Traz uma conceituação da Gestão de pessoas (GP) moderna, como: um setor sensível à mentalidade e cultura predominante na organização.

A cultura corporativa, arquitetura organizacional, mercado de atuação, tecnologias utilizadas, o segmento da empresa, além do perfil das pessoas que atuam no setor ou fora dele, tudo isso são fatores que influenciam no desempenho de como funciona e que a torna única em cada organização. Sendo assim, a gestão de pessoas lida com os meios, as formas como as metas e objetivos serão alcançados. Isto é, as pessoas são os meios através das práticas e dos processos podendo assim, melhorar a gestão e o aumento à eficiência e a motivação de seus colaboradores dentro da empresa.

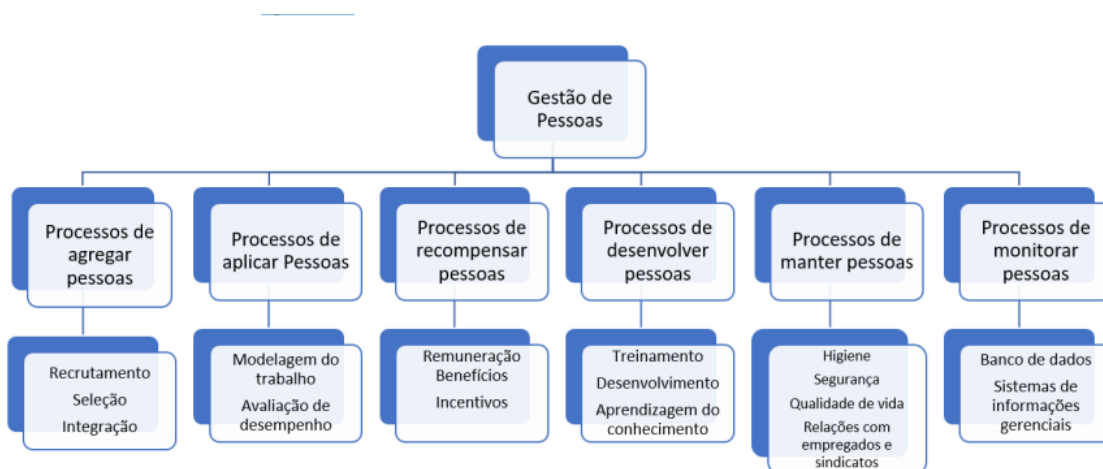
Gerenciar pessoas requer um conhecimento amplo sobre o assunto, todavia, pelas ramificações que existem no processo para obtenção de um resultado final, fazer gestão através das pessoas é a forma mais complexa de agregar valor ao trabalho.

Com isso, Chiavenato (2010) diz que: A GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de GP são os seguintes:

1. Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho inclui desenho de cargos, análise e avaliação do desempenho.
3. Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
4. Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências.
5. Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Para melhor compreensão, todos esses processos descritos estão no organograma abaixo.

**Figura 5:** Processos básicos da Gestão de Pessoas.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Em relação ao recrutamento de novos membros um dos mais indicados é o recrutamento interno no qual ocorre sobre os candidatos que já fazem parte da empresa, isto é, aos colaboradores, são ofertadas propostas de promoções, cargos mais elevados ou para transferi-los para atividades mais complexas ou motivadoras. Já o externo, atua fora da organização, esse, passa pelo processo de seleção. Enquanto o interno busca a melhoria das competências já existente, o externo foca em trazer novas experiências e competências não presentes na organização (CHIAVENATO, 2010).

Ter colaboradores competentes carrega consigo outras variáveis importantes como: responsabilidades, compromisso e ser assíduo. A Gestão de pessoas que se preocupa em gerir de forma transparente e coesa vai aderir à gestão por competência, pois sabe da obtenção positiva dos resultados esperados.

### 2.9 A EVOLUÇÃO DO TRABALHO E RECURSOS HUMANOS

De acordo com Amad, por volta do Século XVII a produção artesanal estava presente na vida da sociedade na qual, o mestre ensinava, e um aprendiz, ao longo dos anos, se tornava um novo mestre. A partir do Século XVIII tem início a revolução industrial, isto é, surgem às máquinas, as condições de trabalho são precárias e a mão-de-obra é formada por camponeses e artesãos que não possuem quaisquer qualificações.

Já em 1911 tem início o Taylorismo, que deu origem à organização do trabalho, para evitar o desperdício de tempo e aumentar a produtividade. Mais adiante, por volta de 1920, Henry Ford, cria a linha de produção pela padronização dos processos. Com a Valorização das Pessoas (1932) o australiano Elton Mayo mostra, através de pesquisas, que quando os trabalhadores são bem tratados, a produção aumenta. Por meio de um Idealizador da produção enxuta, o fundador da Toyota Sakichi, é um dos criadores do conceito: “a peça certa, na quantidade necessária, no momento ideal”. A partir de 1954,

Peter Drucker estabelece uma linha para cada área da administração, direcionando o papel da gerência. Daí em diante, predominou o capitalismo (1970), e surge a geração de empresários voltados para a tecnologia. Ainda nesta época,



McClelland começa suas pesquisas sobre a gestão por competências. De acordo com esta evolução, começa (1980) o crescimento da economia, que utilizam sistema de gestão japonesa, predominante neste período e com a visão de valorização da equipe. Em meados de 1996 a cultura do trabalho era baseada na liberdade e criatividade. No entanto, é nesta época que as pessoas deixam de se relacionar pessoalmente, pois, utilizavam a internet como meio de comunicação.

A tecnologia digital (2007) é a vida, na era da globalização. Os profissionais ficam ligados às organizações, vinte e quatro horas por dia, nas quais, todas as ações são consideradas sinônimos de trabalho. Estas foram algumas das evoluções que os profissionais passaram até chegar aos dias de hoje. Por estas mudanças é que a área dos recursos humanos atua com vários objetivos. Resende, analisava os fatores que afetavam o desempenho das organizações provocando uma reformulação dos conceitos, modelos e técnicas dos recursos humanos. Neste sentido: Haverá necessidade, cada vez maior, de rever e substituir perfis de cargo, em função de frequentes mudanças tecnológicas e organizacionais. E haverá também necessidade de rever valores e critérios de remuneração, tendo em vista as perspectivas de crescentes alterações de mercado, resultantes de conhecidas e novas influências. [...] Assim como de se realizarem pessoal e profissionalmente de forma mais significativa e recompensadora são reais. Isto requer sua disposição de se prepararem e de irem ao encontro desses desafios. (RESENDE, 1991 p. 106, 107)

Os Recursos Humanos, em seu contexto, analisaram e acompanharam cada uma destas mudanças e se mostram em constante aperfeiçoamento de suas técnicas, através das informações geradas nas organizações.

### 2.10 DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Os Recursos Humanos desmembram-se em uma série de funções que são importantes e necessárias para o desenvolvimento da organização e mediante estes fatores é que a gestão por competências vem se desenvolvendo. Assim destaca Chiavenato (2000, p.157):

Comportamento das Pessoas: as organizações são dinâmicas e se modificam rapidamente. Assim é preciso estar atento aos valores, às atitudes, adequando e

mantendo a integridade pessoal. Ainda neste sentido é preciso que a pessoa aprenda como interagir, compartilhando as informações e cooperando para o alcance dos resultados.

**Recrutamento e Seleção:** podem ser desenvolvidos a partir do plano estratégico de gestão da organização e saberem identificar o potencial das pessoas com comportamento e atitudes adequadas à cultura, à missão, à visão e aos objetivos organizacionais são tarefas complicadas, pois, é necessário escolher a pessoa certa, para o cargo certo, trazendo profissionais qualificados para atuar dentro da organização;

**Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal:** a organização necessita das pessoas em sua plenitude. Para isto precisa orientá-las e educá-las, visando o estímulo e desenvolvimento das habilidades comportamentais e as competências técnicas, nas quais o foco principal seja explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas e ter como meta o desempenho profissional e motivacional e, conseqüentemente, um bom clima organizacional.

**Avaliação de Desempenho:** cabe à liderança acompanhamento e observação do trabalho em equipe, e a cada colaborador a busca por resultados, para que ao final de um período se possa comparar o resultado obtido com o esperado, visando a eficiência com a eficácia, a quantidade e a produtividade.

**Remuneração, Recompensas e Benefícios:** servem para incentivar certos tipos de comportamentos, ou seja, um reforço positivo das atitudes esperadas pela organização. Ajudam a reter a mão de obra, e reduzir a rotatividade de pessoal.

**Clima e Cultura Organizacional:** cada empresa possui seu clima e sua cultura formada pelos seus colaboradores os quais possuem suas crenças, hábitos, atitudes, normas que trazem para a organização, para constituir um valor maior, com características únicas, para resolução de problemas ou adaptação ao ambiente externo.

**Motivação no trabalho:** está ligada às técnicas de gestão de como os esforços dos colaboradores causam desenvolvimento das metas, e como as pessoas produzem. Assim o desenvolvimento da motivação implica na resolução de problemas no ambiente organizacional, sendo uma condição fundamental e indispensável para o

alcance dos objetivos do trabalho. Utilizar o que os recursos humanos têm de melhor não é uma tarefa fácil.

É necessário que as organizações tenham uma visão moderna de seus negócios. Cabe ressaltar que os padrões, a sociedade e o meio empresarial estão em constantes mudanças, independente das características organizacionais. A prática da gestão por competências está ligada diretamente ao setor de RH, que juntos avaliam os princípios, valores, desempenho e formação dos colaboradores. O conhecimento, a habilidade e a atitude serão levadas em consideração.

### 2.10.1 A moderno gestão de pessoas

As empresas buscam se adequar aos tempos atuais para obter uma performance superior e atender as necessidades do mercado. Por isso, mesmo tendo preocupações com o crescimento produtivo, é necessário se preocupar com a satisfação dos colaboradores, pois é através deles que as empresas atingem suas metas e objetivos.

Não existe apenas uma solução para que as pessoas mantenham se motivadas e comprometidas com os objetivos de uma organização, porém, existem passos que servem para aprimorar o desempenho, a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho. Algumas organizações, além de respeito, reconhecimento e atenção, fornecem também benefícios atrativos que incentivam seus colaboradores. Apesar de as organizações oferecerem valores, pacotes de remuneração, diretrizes e políticas organizacionais que pesam muito no desempenho do colaborador, a competência gerencial para a gestão de pessoas interfere bastante como um diferencial positivo, que auxilia muito no desafio de conservação de bons profissionais. Os colaboradores se sentem mais incentivados e valorizados quando acreditam que suas funções são vitais para o sucesso da organização, por isso eles querem mais do que recompensas.

Chiavenato (2003, p. 64) ressalta que os colaboradores valorizam cada vez mais a:

1. Participação das pessoas nas decisões;
2. Atribuição de responsabilidade pelo alcance de metas e resultados;
3. Liberdade para que as pessoas escolham métodos e processos de trabalho, programas de ação, com a ajuda e apoio do gerente;

4. Atividade grupal, solidária, e trabalho em equipe;
5. Avaliação do próprio desempenho da equipe.

Para Knapik(2008) a capacidade de sensibilizar as pessoas e motivá-las a buscar resultados positivos, compreendendo suas diferenças em termos de aspirações perspectivas, condições sociais e culturais, a gestão de pessoas é um coletivo organizacional que promove processos homogêneos de produção, atendimentos, e até mesmo vendas, quando o caso. A moderna gestão de pessoas está sempre atenta a novidades que tragam melhorias para as organizações, além disso, está sempre administrando os conhecimentos tácitos e explícitos dentro das organizações, pois, esse é o maior ativo que uma organização possui.

Segundo Chiavenato (2000, p. 11) a moderna gestão de pessoas é baseada em diversas atividades como:

- a) Descrição e análise de cargos;
- b) Desenho de cargos;
- c) Recrutamento e seleção de pessoal;
- d) Admissão de candidatos selecionados;
- e) Orientação e integração de novos funcionários;
- f) Administração de cargos e salários;
- g) Incentivos salariais e benefícios sociais;
- h) Avaliação do desempenho dos funcionários;
- i) Comunicação aos funcionários; e
- j) Treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Knapik (2008) elucida como é importante realizar o planejamento da movimentação do quadro de pessoal dentro das organizações e explica que a moderna gestão de pessoas deve assumir seu papel estratégico nas organizações, conciliando interesses com a busca pelo aumento de produtividade e pela redução de custos por meio da formação de equipes de alto desempenho, bem como proporcionar motivação a partir de desafios profissionais e de oportunidade de aprendizagem. A

gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações.

Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

A gestão de pessoas auxilia na visualização da realidade das organizações em sua totalidade e complexidade, ajudando a tornar transparente as relações e situações subjacentes à compreensão dos leigos no assunto. É uma função que inclui as pessoas como agentes de processo de produção da organização, dá ênfase em como se deve trabalhar, como pensar, instrumentos e práticas de gestão, com base nesses mesmos processos e reforça a ideia da importância da conciliação das expectativas e interesses individuais e organizacionais sabendo-se que essas expectativas devem ser continuamente construídas (DUTRA, 2002).

A gestão de pessoas está se tornando cada vez mais estratégica, competitiva e sustentável. Em um mundo de constantes transformações, está sendo dada uma atenção especial para a área de gestão de pessoas, como fonte de valor e resultados para a organização e stakeholders. Devido a estas constantes alterações, é necessário que a gestão de pessoas acompanhe de perto as alterações de mercado, afinal, toda organização busca lucros e se a gestão de pessoas não apresentar a lucratividade desejada, pode ocorrer de ser substituída por outra área. Assim a moderna gestão de pessoas vem desempenhando com foco nos negócios da organização, pois as organizações estão num período de mudanças. Como sempre a gestão de pessoas vem na frente, coordenando todas essas alterações, desenvolvendo e ampliando os horizontes das organizações e de seus colaboradores (FREITAS, 2012).

### 2.11 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: APLICABILIDADE DA CHAVE.

Gestão por competência é uma ferramenta gerencial, que possibilita a investigação e desenvolvimento da organização junto com o seu capital humano, para gerenciar o gap que é definido como discrepâncias ou lacunas reveladas. (BRANDÃO; BABRY, 2005).

O mapeamento das competências ajuda na resolução ou banimento dos gaps apresentados. Para tanto, se faz necessário que as competências comportamentais, subjetivas da CHAVE sejam aplicadas às organizações como uma ferramenta de gerenciamento inovador que tem no seu pilar a potencialidade humana. Assim, de acordo com Bergamini e Beraldo (2013) preciso explorar e identificar as competências comportamentais necessárias com o auxílio de métodos avaliativos explanados anteriormente, e conscientizar da importância de aprenderem a canalizar dentro de si e saber que são eles os únicos capazes de agregar valor. Os recursos tecnológicos, produtos, serviços que compõem a estrutura organizacional e suas competências de nada acrescentam se não houver pessoas capazes de comandar e gerenciar na viabilização dos objetivos.

Assim informa Macareno e Damião (2011, p.52) entende-se que o homem se desconectou de si de tal forma que não acredita que algo de útil possa vir de sua própria alma. Se não sente que algo de útil possa vir de sua alma, não pode ser criativo, não pode ter relacionamentos saudáveis e assertivos e principalmente, não possui competência para agir em consonância com suas emoções e buscar a realização de seus objetivos pessoais e profissionais. Dito de outra forma, para além do gerenciamento e comando se faz necessário que o indivíduo resgate a si mesmo, administrando principalmente suas emoções – a base para a realização pessoal e profissional.

### 2.12 GESTÃO DO CONHECIMENTO

De modo geral, o conhecimento é aquilo que se sabe a respeito de algo que foi adquirido por meio de teorias, práticas, experiências, entre outros. É determinado por um ato intencional, da transformação de dados em informações, que serão analisadas para produzir novos saberes (Rosini, A; Palmisano, 2012).

No intuito de apresentar a relação dos conceitos que foram trabalhados neste estudo, é necessário iniciar com a definição de conhecimento. Segundo Choo (2003, p. 179), "[...] o conhecimento é também o resultado dos relacionamentos que a organização manteve ao longo do tempo com seus clientes, fornecedores e parceiros. Esses relacionamentos são quase sempre estratégicos para a organização, acelerando seu aprendizado [...]"

Silva Filho e de Benedicto (2008) explicam que o conhecimento é derivado de um conjunto de fatores, abrangendo as competências dos seus recursos humanos, e as competências da empresa como um todo, envolvendo sua estrutura organizacional, formas de gestão, processos, valores e cultura organizacional, entre outros.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) as organizações inovam, porém, é importante considerar que para isso, deve-se conter informações de fora para dentro, para fazer frente às mudanças no ambiente, e dessa maneira, ir-se adaptando ao mesmo. À vista disso, as organizações criam novos conhecimentos e informação de dentro para fora, com o propósito de recriar seu meio e poder-se enfrentar a esse ambiente em transformação.

Assim, podemos considerar que o conhecimento emoldura temas importantes para o desenvolvimento normal e cotidiano de qualquer organização. Ainda segundo os autores citados, os indivíduos é que criam conhecimento, visto que a organização é formada por eles. Sendo assim, o conhecimento criado no ambiente organizacional cristaliza-se como parte da rede de conhecimentos da organização. Entendido isso, pode-se inferir que todas as empresas possuem conhecimento organizacional. Visto que, para elas se estruturarem, precisam de pessoas, que são a base fundamental de toda organização e são a razão de ser das mesmas, graças ao aporte dos seus conhecimentos, trabalho e habilidades no que desenvolvem na entidade (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que, para realizar a conversão do conhecimento, é preciso a aplicação do modelo Socialização, Internalização, Conversão e Internalização (SECI), em que é necessário dar-se a interação social que se produz entre os dois tipos de conhecimento antes exposto. Sendo assim, os autores falam de quatro (4) etapas da conversão do conhecimento, são elas: Externalização, que pode ser entendida como os treinamentos profissionais, que compartilham conhecimento; Combinação, que é a maneira como entre iguais (pessoas com o mesmo cargo, mesmo perfil profissional) compartilham informações para a resolução de problemas locais, sem importar as barreiras geográficas (Skype, e-mail, etc.); Socialização, que é o clássico exemplo de Mestre – aprendiz, no qual se aprende pelo exemplo e a observação, é muito importante para se inserir na organização e no cargo oferecido; Internalização, como sendo a habilidade que a pessoa tem para aplicar ou modificar as experiências e práticas aprendidas.

Para Silva Filho e de Benedicto (2008, p. 39) a GC envolve a compreensão das relações que existem internamente e externamente na organização, tendo o objetivo de utilizar os recursos disponíveis, no que tange a melhoria dos seus produtos e processos, na relação com clientes, e com isto, possibilitando aumento da vantagem competitiva e o crescimento sustentado da empresa. Nesse contexto, é importante saber que para que todas essas coisas aconteçam com sucesso, tanto na empresa quanto com os clientes, as mesmas devem alinhar-se com a estratégia da organização, com o intuito de que as pessoas que a compõem saibam o objetivo da mesma e direcionem seus esforços para obtê-la.

Valentim (2008, p. 4) considera que a GC: [...] é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/ socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

Em uma outra abordagem, Misra (2007) apresenta três dimensões da GC: a) Pessoas (P), que é composta por competências e comportamentos; b) Processos (P), que abrange estruturas internas para obtenção de resultados; e c) Tecnologia (T), que apoia e suporta a GC. Estas dimensões envolvem toda a organização, e com as quais se conseguiria o sucesso da mesma, já que estas se encontram ligadas e se complementam.

### 2.13 GESTÃO DE DESEMPENHO SUA IMPORTÂNCIA PARA ORGANIZAÇÃO

Gestão de desempenho é um aliado de valor no ambiente corporativo, que incide no desenvolvimento profissional dos colaboradores com o intuito de avaliar e qualificar para promover um alto índice de produtividade com ênfase na eficiência e eficácia de ambos e na adequação dos planos estratégicos.



Bilverstein (2011, p.25) assim conceitua: “A grande vantagem da gestão por desempenho é que ela permite que a organização mensure seu impacto nos negócios. Um sinal evidente de eficiência é a qualidade da força de trabalho”. E assim projetar um cenário ideal em concordância com as exigências organizacionais que tem como alicerce nas aptidões individuais tornou-se em uma responsabilidade complexa.

Se faz necessário respaldo nos métodos avaliativos de desempenho que tem como base do entendimento dedutivo obtido através das observações. Para Rabaglio (2006, p.6) “Avaliação de desempenho humano é uma coisa séria, além de ser uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas alinhada com as estratégias da organização.” Corroborando com tal afirmativa Bergamini e Beraldo (2013, p.36):

A palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, [...] atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos. Nas organizações, a avaliação de desempenho tem como pressuposto a potencialidade individual dos cooperadores, não se restringe aos aspectos quantitativos, mas também referentes as qualificações comportamentais típicas. Com ressalva importante sobre a subjetividade, que são os processos interiores, intrínseco do indivíduo que compõem os traços típicos com base nas variáveis inatas que quanto cruzadas com experiências vividas procede nas diferenças individuais. (BERGAMINI; BERALDO, 2013).

Para Rabaglio (2006) avaliar com respaldo nas competências resulta na objetividade em consoante no desempenho apresentado e o esperado para elaboração de planos estratégicos ajustado nas expectativas. Portanto, há métodos avaliativos que auxiliam na percepção e orientação sobre tais aspectos comportamentais, mas apenas alguns serão explanados para o melhor entendimento. Feedback que é uma das ferramentas de grande valia pois se baseia na reciprocidade contínua.

Enquanto que a auto avaliação ou feedback 180° é o alicerce de todo crescimento profissional pois o próprio indivíduo irá confronta-se no intuito de detectar seu potencial ou eventuais falhas, para proporcionar o desenvolvimento adequado e cabível para a organização e aprimorar suas habilidades. Bilverstein (2011) conceitua feedback 360° como informações colhidas por pessoas que se relacionam com o

funcionário habitualmente e resultam em valor na perspectiva externa com uma análise mais completa.

Por sua vez, Rabaglio (2006, p.15) assim ressalta “Trata-se de uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados[...]”.

O Sistema balanced scorecard é um sistema que tem a finalidade de viabilizar o crescimento corporativo, buscando alinhá-los com os objetivos organizacionais com os indicadores estratégicos. Contudo, auxilia os colaboradores a compreender as metas ambicionadas para pôr em ação. Assim informa Kaplan e Norton (2000, p.348). “O balanced scorecard ajuda a organização a mobilizar-se para a mudança, concentrando e alinhando na estratégia todos os seus recursos e atividade, de modo a assegurar o desempenho extraordinário”.

### 2.9 APLICABILIDADES DE GESTÃO

A gestão de empresas está vinculada diretamente à sociedade, pois, o seu desempenho refletirá proporcionalmente ao indivíduo e à economia mundial. Segundo Silva (2005, p. 13): “Entre dez pessoas que continuam estudando após o curso secundário, nove trabalham como funcionários de organizações”.

Neste sentido, cabe ao gestor ter princípios, trabalhar a aquisição de conhecimentos organizacionais e a contínua análise de desempenho, em todos os setores do serviço. A gestão efetiva está diretamente ligada à importância da ação de gestão, à gestão de negócios, à gestão e o planejamento, à direção empresarial e à administração e gestão de empresas. As organizações necessitam de ações de gestão, nas quais envolvam não só os processos de gerenciamento organizacionais como a ação da atividade profissional. Elas terão como propostas metas e objetivos organizacionais, que trabalharão a eficiência e eficácia, juntamente com as funções do gestor. A gestão de negócios envolve o principal recurso da gestão, pessoas (valor não mensurável).

O administrador deve saber qual o seu papel na organização e ter metas estabelecidas. É a maneira mais efetiva para o crescimento e fortalecimento organizacional. Trabalhar a gestão e o planejamento é algo essencial. No entanto, é

um papel extremamente difícil. Para se tomar decisões que afetem todo um contexto é preciso estar ciente do processo de planejamento o qual avalia condições, realiza análises no fator tempo, coleta os dados e demonstra a coordenação dos planos.

Estes múltiplos fatores influenciam as decisões que estão envolvidas no processo organizacional, e trazem novas informações e novos pontos de vista. Identificar a direção empresarial é saber os planos e estar em constantes estudos sobre a organização. Portanto, os processos de delegação, autoridade, poder e responsabilidade são aspectos importantes para uma direção eficaz. Cabe ao gestor a observação para coordenar os esforços humanos nos objetivos organizacionais.

A administração e a gestão de empresas envolvem os processos ligados diretamente à organização com as existentes forças econômicas, sociais, e tecnológicas, que causam todos os tipos de impactos nas empresas e que devem ser consideradas pelos altos cargos de gestão. Assim, há muitos desafios e hipóteses para serem trabalhados juntamente com a gestão organizacional. Trabalhar a estrutura pode ser vantajoso nas inovações sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas. Neste contexto: As empresas precisam se estruturar para aumentar a sua competitividade diante das demais empresas do país ou do exterior. Isso significa que elas devem utilizar os seus próprios recursos da maneira mais eficiente e eficaz possível, sem deixar de lado os recursos alheios que estão à sua disposição.

As empresas não vivem isoladamente no mercado e nem são sistemas fechados. Para enfrentar a competição e a concorrência, a empresa precisa saber utilizar ao máximo os seus pontos fortes e desenvolver alianças com outras empresas, esquemas cooperativos com fornecedores e, sobretudo, utilizar plenamente a sua força de trabalho seja o pessoal que avalia situações e toma decisões, seja o pessoal que executa regularmente as tarefas. (CHIAVENATO, 2005, p. 25) A gestão é típica de cada organização e está inserida em um mercado mutável, instável, altamente dinâmico, e se antecipar e adaptar-se a ela é utilizar a gestão como caminho para atingir os resultados, administrando as pessoas mais de perto.

# Capítulo 3

## GESTÃO POR VALORES HUMANOS



### 3 GESTÃO POR VALORES HUMANOS

De forma concisa, Daryl Bem (BEM, 2002) define valores como preferência primitiva ou atitude positiva em direção a certas condições de existência (por exemplo, igualdade, salvação, realização ou liberdade) ou determinados modos de conduta (coragem, honestidade, amizade etc).

Scheibe (1970) coloca que a diferença entre crenças e valores deriva da diferença filosófica que existe entre questões de fato e questões de valor. Respostas a questões de fato são declarações de convicções ou crenças e respostas a questões de valor são declarações de valores. Outra importante distinção entre crenças e valores reside nos standards de veracidade (SCHEIBE, 1970).

Quando falamos em crenças e convicções somos capazes frequentemente de, usando critérios externos, rotular uma determinada crença de verdadeira ou falsa. Com os valores não ocorre o mesmo. Valores tidos como corretos em uma determinada organização pode ser absolutamente incorretos em outras.

Um exemplo claro disso pode ser observado ao compararmos a cultura de relacionamentos internos em bancos de investimento, com outras empresas, digamos, mais tradicionais. Nos bancos de investimento podemos dizer que há um valor que é a competitividade interna entre pares. Valoriza-se e incentiva-se a competição interna através de mecanismos de avaliação e compensação agressivos e, em geral, se entende que essa competição interna está relacionada à performance das pessoas. Em indústrias mais tradicionais, em geral esse valor não existe. Não se valoriza, ou se valoriza pouco, a competição interna e os mecanismos de avaliação e compensação, incentivam muito mais o trabalho em equipe. Portanto, classificar valores em certo ou errado somente faz sentido dentro de um determinado contexto.

Rossi (2012) define valor como algo que pode ser observado e tem significado para um grupo social e em relação ao qual uma atitude pode ser tomada.

Segundo Beuron (2013) os valores vão além das coisas materiais que podem ser percebidas pelos sentidos e além das coisas mentais ou físicas para as quais converge um pensamento ou ação, os valores estão ligados a jeitos de conduta, ele

afirma a existência de uma crença estabelecida para um determinado comportamento, seja pessoal ou social, entendido como norma ou critério, um padrão a seguir, que define quais ações devem ou não ser mantidas.

O valor de Enricone (1992) é o vínculo da independência com a exigência com a expectativa de ter a vontade de querer fazer algo para sua realização, pois o valor é a compatibilidade das diferenças de ser racional com ser livre para o referente e objetivos plenos do ser humano.

Segundo Beuron (2013), os valores vão além de objetos e situações mais específicos e estão relacionados a padrões de comportamento. O autor afirma que existe uma crença persistente de que determinado comportamento pode ser preferido a outros, ou seja, o valor pode ser entendido como uma norma um critério ou mesmo um padrão a ser seguido, o que leva à tomada de decisões, o que permite comparações. entre os próprios indivíduos e os julgamentos morais. Independentemente da estrutura axiológica, termo que se refere a um conceito de valor predominante em uma determinada sociedade, os grupos em que o indivíduo está inserido possuem características semelhantes a outros grupos com culturas, costumes e valores diferentes.

O autor faz alusões que podem ser resumidas em cinco pontos principais: Primeiro - Valores são crenças ligadas às emoções seja esse sentimento estimulado ou não, positivo ou negativo.

Segundo - Os valores são um meio de demonstrar a motivação de cada pessoa para alcançar seus desejos e objetivos na vida.

Terceiro - Os valores generalizam tudo ao seu redor e além do contexto e de cada ação.

Quarto - Os valores influenciam diretamente na tomada de decisão dos indivíduos impondo seus valores a pessoas ou eventos.

Quinto - Os valores formados por cada pessoa constituem um conjunto de regras em que cada pessoa determina o grau de sua importância em relação às suas prioridades pessoais. Para o autor embora essas características adquirir peso

significativo, é possível encontrá-las em todos os tipos de preços. A única motivação era se comportar de maneira diferente em cada situação.

### 3.1 VALORES PESSOAIS

Os valores individuais são consistentes com crenças, estilos de vida e experiências. Podemos dizer que as pessoas se identificam com seus pensamentos, gestos ou atitudes. Assim, formam-se diferentes tipos de grupos, onde cada um tem suas regras, suas missões e suas exceções e quando alguém não se enquadra no grupo, é simplesmente excluído (CHAUI, 2000).

A mudança dos indivíduos e a vontade incontável de acordo com as tendências sociais demonstra a variabilidade humana, ou seja, a capacitância de acompanhar a mudança. vivendo cada vez mais em organizações e ambientes muito complexos, as pessoas desenvolvem diversos papéis, podendo cumprir diversas funções, porém essa variabilidade é enorme e cada pessoa tem a capacitância de lidar com múltiplos aspectos e está sujeita às influências que essas mudanças trazem. (CHIAVENET, 2009).

Valores são opiniões firmes sobre crenças, determinando o comportamento dos indivíduos de acordo com seus valores individuais ou sociais, de acordo com o que se quer ou acredita, faz juízos sobre o que é determinado como bom ou ruim (ROBBINS, 2002). Um ponto muito importante citado por Chiavenato (2009) é a cognição pois ela estabelece um filtro pessoal por meio das experiências transformando seus conhecimentos em critérios para definir suas crenças e sua opinião pessoal e global.

Robbins (2002) diz que os valores possuem atributos de conteúdo além da intensidade, o atributo de conteúdo determina a importância com relação aos padrões de comportamento e o atributo de intensidade determina a importância desse padrão de comportamento.

Chai (2000) argumenta que a justificção dos valores pessoais está totalmente ligada à filosofia, mas não no conceito de ciência e tecnologia, mas na doutrina moral ou ética: “Filosofia seria a arte de viver bem” (CHAUI, 2000)., pág. 11).

Visão de grupo, onde corresponde, de forma indefinida e geral, ao conjunto de ideias, valores e práticas pelas quais esses grupos se reconhecem e se entendem, definindo suas regras e crenças, como a forma de pensar e agir sobre o que eles pensam sobre o que pode ser bom e ruim ou certo e errado. Essa definição é inaceitável, pois é impossível mensurar as características da enquete filosófica. (CHAUY, 2000).

A sabedoria da vida é o ato de quem pensa em uma vida virtuosa. dedicado ao reflexo do mundo Pessoas que aprendem a administrar e dirigir suas vidas com ética e sabedoria. Essa definição também é inaceitável, pois é muito indefinida sobre o que é filosofia e o que ela faz. (CHAUI, 2000).

Uma tentativa racional de apresentar o universo como uma coleção significativa. No entanto, o conflito entre filosofia e fé é sempre atacado por seus respectivos interesses, mesmo que ambos tenham a mesma compreensão do cosmo. Não há equilíbrio entre esforço racional e confiança na revelação divina. Aqui, também, a definição não pode ser aceita. (CHAUI, 2000).

Para Chauí (2000), o questionamento dos valores pessoais vem porque Sócrates também fez mesmas perguntas sobre os valores que os gregos acreditavam e imaginavam conhecer, estimulando assim as pessoas a refletirem sobre suas próprias crenças, valores e ideias.

Segundo Robbins (2002), existe um sistema de valores que pode ser identificado após a categorização do atributo de intensidade de uma pessoa. É um sistema que todo mundo tem porque cria e determina a hierarquia de valores para cada indivíduo. Esse sistema é identificado de acordo com o grau de importância dado aos valores dos desejos deleites, liberdade, juízos e honestidade, para que esses valores se tornem estáveis e duradouros.

Chiavenato (2009) discute a teoria de campo de Lewin que garante dois fatores essenciais no comportamento humano, um conceito que aborda somas diferentes e determinadas de fatos ou situações. Para este autor, tais eventos significam uma característica do campo dinâmico, ou seja, um campo psicológico do indivíduo onde é possível adaptar ou modificar a forma de ver e compreender as coisas ao seu redor, afetando assim a base de valores. e na tomada de decisão. Segundo Chiavenato, “um



objeto, pessoa ou situação pode ganhar valor em seu ambiente psicológico para determinar o alcance dinâmico das forças psicológicas” (CHIAVENATO, 2009, p. 48).

Chai (2000) diz que todas as pessoas têm pensamentos e consciência, mas somente a consciência pode ser uma espécie de sentimento, conhecimento ou mesmo uma percepção que a pessoa tem e julga o que é moralmente certo ou errado, e ter consciência de sua ignorância. o início da filosofia dos valores pessoais. Trata-se de encontrar o conceito dessas coisas e não apenas a mera opinião que temos de nós mesmos, coisas, ideias e valores. A cultura de cada grupo inventa sua forma de se relacionar e causa grande impacto quando um indivíduo não concorda com as crenças e valores que são determinados. Cada grupo cria linguagem, comportamento e valores a serem respeitados.

Segundo Chai (2000), a ética, que são valores morais, tem como ponto de equilíbrio a relação entre vontade e paixão, vontade e razão, consequências e valores da ação moral, ideias de liberdade e responsabilidade, dever e obrigações. A psicologia identifica que todos os grupos pensam da mesma forma, mas com ideologias diferentes, são esses valores que diferenciam cada grupo na forma como lidam com conflitos e resolvem seus dilemas. Chiavenato (2009) também trata da teoria da dissonância cognitiva, que se relaciona como um dos principais fatores de inconsistência no comportamento humano, afirma que essas contradições são fontes de estimulação da mente e desta forma novos pensamentos ou crenças podem ser adquiridos. o pensamento de que é possível mudar suas crenças e valores pré-existentes. Para Chiavenato (2009), comparando a teoria de campo de Lewin com a teoria da dissonância cognitiva, percebe-se que o comportamento se concentra inteiramente na percepção pessoal, deixando de lado os fatos. No entanto, não é exatamente o que existe, mas a maneira particular e íntima de ver, aperceber-se e interpretar as situações desta forma os comportamentos são definidos ao julgar as situações a partir de perspectivas pessoais.

Robbins (2002), os valores são predominantes desde a infância, pois o aprendizado na cultura da família professores e amigos influi o comportamento e a base de valores, onde cada pessoa se torna responsável por suas decisões. Assim, é possível que ao longo do tempo surja certos questionamentos sobre valores e, portanto, certas mudanças possam ser feitas, o amadurecimento e as experiências de vida contribuem para essas mudanças.

Chaui (2000) argumenta que os métodos para analisar uma situação particular no que diz respeito à ética e moralidade da consciência são a simplicidade livre e racional, as decisões e ações, os direitos e obrigações dos outros. Essa decisão é única para cada indivíduo, dotado de livre arbítrio e responsabilidade pela capacitação de compreender e interpretar situações e condições de conviver com os outros, de acordo com as regras e valores morais estabelecidos pela sociedade e por cada grupo.

Ainda de acordo com Chaui (2000), existem várias formas de comunicação, sendo a linguagem uma dessas formas, permitindo que pensamentos, sentimentos e valores sejam expressos, sendo assim uma forma de dar mais expressividade às palavras e ampliar o significado dos comportamentos. A linguagem não revela pensamentos, mas potencializa a formulação de ideias e valores, e o pensamento coleta experiências de diversas formas como percepção, imaginação, memória e linguagem, desta forma concluem suas ações para a tomada de decisões, formando assim ideias, conceitos, juízos, raciocínios e valores.

Ros (2006) afirma que foi com as pesquisas realizadas a partir dos anos 70 que a noção de valor ganhou força na psicologia social, e que uma teoria de valor propriamente dita foi desenvolvida entre os anos de 1980 e 1990 com os trabalhos de Schwartz. Com o desenvolvimento da teoria dos valores, considera-se que os mesmos possuem cinco características principais (SCHWARTZ, 2005):

- 1- São crenças, pois despertam sentimentos positivos e negativos;
- 2- São construtos motivacionais, pois se referem a objetivos desejáveis que as pessoas fazem esforço para alcançar;
- 3- Transcendem situações e ações específicas, pois possuem natureza abstrata;
- 4- Guiam a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos;
- 5- São ordenados pela importância relativa aos demais, pois possuem uma característica hierárquica.

Então, Schwartz (1994) definiu os tipos motivacionais de valores que são; Poder; Realização; Hedonismo; Estimulação; Autodeterminação; Universalismo; Benevolência; Tradição; Conformidade; Segurança. Para análise dos valores pessoais foi utilizado o PVQ - Portrait Value Questionnaire , que analisa os 10 tipos

motivacionais de valores humanos. O PVQ que sera utilizado é a versão nova de 21 questões e no brasil foi validado por Tamayo e Porto (2009).

### 3.1.1 Valores organizacionais

Todas as organizações são formadas por pessoas, independente do seu ramo de atividade, porteou sua tecnologia - o que importa são as pessoas (FRANÇA, 2008). Chiavenato (2009) também defende a questão de que a organização não tem capacidade de estrutura, desenvolvimento e crescimento sem pessoas. Nenhuma organização é capaz de funcionar sem alguém para realizar suas atividades - as pessoas são o que constituem o sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2009).

Segundo França (2008) a relação do homem com o trabalho e a empresa tem sido explorada no que tange à produtividade, a eficiência e a eficácia. Existem demandas de outras naturezas, mas as pessoas são tratadas como objetos, mesmo que por outras pessoas, normalmente seus superiores hierárquicos, assim sendo usadas como meios de instrumentos para alcançarem metas e objetivos.

Muitas organizações crescem apesar da falta de comodidade causando desconfortos e falta de ânimo para com seus colaboradores, assim não se formam vínculos e a empresa tem uma grande rotatividade de pessoas considerando-as como sendo apenas coisas funcionais, os afetos e emoções são contidos (FRANÇA, 2008). Desta forma criam-se várias situações de conflitos surgindo um dilema de como resolver essas relações afetuosas e emocionais e qual a possibilidade da verdadeira satisfação.

Os valores organizacionais segundo Domenico (2006), podem ser determinados como aqueles compreendidos pelos colaboradores como típicos da organização, ou seja, princípios ou crenças, organizados diante a hierarquia, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos ambiciosos que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais ou coletivos.

Segundo Tamayo (2007) os valores organizacionais estabelecem um conjunto específico de infinitas particularidades dentro desse universo, pois a organização faz definições desde o momento de sua fundação. Desta forma por meio dos valores a organização manifesta suas metas e se declara como diferente na sociedade e no mercado de trabalho. A organização inspira-se na base de valor da sociedade e nas

particularidades de cada membro, principalmente daqueles que são os fundadores e sócios desta empresa. Essas pessoas possuem o poder de influenciar nas tomadas de decisões e se caso a empresa não estabelecer valores socialmente éticos, dificilmente alcançara bons resultados em longo prazo. Com a comunicação será possível estabelecer as novas estratégias dos valores organizacionais bem estruturados e com a vivência na prática diária. Dessa forma a empresa espera bons resultados diante as mudanças de atitudes melhorando diretamente os relacionamentos internos refletindo também nos bons resultados na comunicação externa.

Ainda sobre o autor Tamayo (2007), após perceber a importância dos estudos nos valores organizacionais, pôde colaborar com a pesquisa com uma definição em cinco diferentes níveis das contribuições mais significativas para ter uma melhor compreensão e avaliação desse contexto.

Primeira - A importância dos valores organizacionais se perdeu pela falta de interesse dos pesquisadores, o desinteresse trouxe uma consequência em ter apenas a opção de um estudo sistemático e empírico que são baseados na experiência e observação metódica são válidos para a contribuição e desenvolvimento desses valores.

Segunda – A avaliação dos valores organizacionais encontra-se em três estágios para identificar e mensurar os valores organizacionais, sendo que o primeiro é identificar os valores organizacionais com os individuais de seus membros. O segundo faz as avaliações mediante os documentos oficiais da empresa, como as atas e estatutos e por fim o terceiro é uma forma de abordagem que a organização determina para conseguir observar e medir a percepção dos funcionários e desta forma avaliar os valores da organização.

Terceira - O estudo dos valores organizacionais foi elaborado por dois modelos teóricos, um considerando a organização apenas como uma cultura e o outro considerando as metas e o relacionamento das pessoas em grupo.

Quarta - Importante ressaltar que a falta de interesse nessa área de estudo, algum tempo atrás esse tipo de pesquisa era inexistente, por isso, que as medidas e recursos utilizados para sua constituição são validos e respeitosos.

Quinta - O conhecimento e a compreensão da vida organizacional, só pode ser medida pela contribuição teórica, ou seja, qual o nível da teórica e suas influencias no comportamento dos indivíduos e principalmente da organização.

Tamayo (2007) diz que essa situação é apropriada essencialmente os valores organizacionais e tem uma grande influência sobre as consequências geradas no estresse ocupacional, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

Segundo Chiavenato (2009) existe um conflito nos objetivos individuais em relação aos objetivos organizacionais, pois as pessoas têm a necessidade de um plano de carreira e almejam cargos de chefias, muitas vezes mesmo sem terem o perfil adequado para ocupar o cargo, desejam essa responsabilidade. As organizações também desejam crescer e se destacarem no mundo corporativo, mas uma boa empresa significa ter uma boa relação com todas as equipes da organização, podendo administrar de perto as falhas e os erros frequentes que podem prejudicar o andamento de estabilidade da empresa.

Chiavenato (2009) diz que a relação do indivíduo com a organização se baseia em uma reciprocidade, onde ambos cada um com seus respectivos interesses se relacionam de uma forma para encontrar uma maneira onde cada um possa crescer. A organização oferece a remuneração e o funcionário oferece seu conhecimento e desempenho para desenvolver suas atividades e assim por diante cada um oferece e espera algo em troca, desta forma é possível encontrar a interação psicológica, que se resume a reciprocidade e também pode ser identificada como um contrato psicológico, que são as expectativas esperadas, sendo um fator com grande influência no comportamento do indivíduo.

### 3.1.2 Valores, Atitudes e Comportamentos

O que uma pessoa faz (seu comportamento) depende do que ela quer (seus valores) e do que ela considera verdadeiro (suas convicções) sobre si mesmo e sobre o mundo (sua ecologia psicológica). (JAMES, 1890)

A revisão da literatura a respeito de valores, atitudes e comportamentos mostra que esses três conceitos estão intimamente ligados. Daryl Bem (1970), por exemplo, propõe que atitudes são gostos e não gostos. São nossas afinidades e aversões a

objetos, situações, pessoas, grupos e qualquer outro aspecto identificável do ambiente, incluindo ideias abstratas e posições político-sociais. Atitudes, portanto, são sentimentos, mas frequentemente dependem das crenças e valores que se tenha acerca do objeto da atitude.

Scheibe (1970) diz que, em geral, o comportamento de um indivíduo é um resultado de seus desejos (valores) e considerações acerca do que é verdade sobre o mundo ou sobre ele mesmo (atitudes e crenças). Os valores e convicções diferem de pessoa para pessoa, assim como a importância relativa que cada pessoa dá a eles e isso será essencial na determinação das ações específicas que serão ou não executadas por um indivíduo em uma circunstância particular. Driscoll & Hoffman (2000) relacionam valores, atitudes e comportamentos dizendo que os valores refletem convicções importantes que moldam atitudes e motivam ações e são moralmente neutros. "Valores são como agimos se não há ninguém por perto, como se ninguém fosse saber".

Connor & Becker (1975) citam Rokeach (1968) para definirem valores como ideais abstratos, positivos ou negativos, não associados a nenhum objeto ou situação específica, representando as convicções do indivíduo sobre modos de condutas ideais. Valores são crenças globais que transcendentalmente guiam as ações e os julgamentos sobre objetos e situações específicas. Os valores formam a base dos processos atitudinais e comportamentais. Schwartz (1994 apud RESICK et al 2001) conceitua valores como uma convicção a respeito de um modo de agir desejado; servem como princípios que guiam a escolha e a avaliação de comportamentos; os valores constituem a base das atitudes que por sua vez se expressam nos comportamentos.

Zimbardo & Ebbesen (1973) trazem uma excelente contribuição ao tratar de mudanças de atitudes e comportamentos, questão central para a Gestão Baseada em Valores. De modo geral, as atitudes têm sido consideradas como prontidão mental ou predisposição implícita que exercem influência geral e coerente numa classe relativamente ampla de respostas de avaliação. Tais respostas são usualmente dirigidas para algum objeto, pessoa ou grupo. Além disso, as atitudes são vistas como predisposições duradouras, mas predisposições aprendidas e não inatas. Por isso, embora as atitudes não sejam momentaneamente passageiras, são susceptíveis à mudança. (ZIMBARDO&EBBESEN, 1973, 163p.)

Das várias componentes dessa definição vale ressaltar duas muito importantes no contexto da Gestão Baseada em Valores. A primeira componente é da atitude como predisposição aprendida e implícita, o que nos leva a concluir que técnicas de aprendizagem podem ser usadas para se conseguir mudanças de atitudes. A outra componente é a da atitude como estado duradouro e não momentâneo, que nos sugere que ao mudarem as atitudes subjacentes de um indivíduo deve ser possível promover mudanças duradouras e não passageiras nos comportamentos.

Em resumo, Zimbardo & Ebbesen (1973) defendem que, ao tentar explicar e provocar mudanças de comportamento, os métodos de aprendizagem social se independentista do conceito de atitude. Dessa forma, verificam a classe de comportamento que deve ser modificada (verbal, não verbal, respostas emocionais etc.) e depois, tentam especificar o conjunto de relações entre acontecimentos de comportamento e de estímulo ("material") que a pessoa aprendeu e que, portanto, controla seu comportamento atual. Uma vez que tais parcelas de conhecimento tenham sido encontradas, aplica-se a técnica (modelagem, reforço direto, comunicação de persuasão) que tenha mais possibilidade de modificar essa informação. Em outras palavras, ao mudar as consequências esperadas de determinado comportamento, ou ao mudar as associações com o estímulo decisivo, podemos mudar qualquer comportamento específico, independentemente da classe a que tal comportamento pertença.

Para a Gestão Baseada em Valores esse conceito é central e significa que podemos sim, nas organizações, mudar os comportamentos das pessoas alterando as consequências desses comportamentos, valorizando e reforçando os comportamentos que desejamos ver repetidos, utilizando comunicações persuasivas e outras técnicas comportamentais. Quaisquer que sejam os métodos empregados vamos alterar as atitudes das pessoas a fim de que desenvolvam predisposições psicológicas mais benéficas e positivas para elas e para a organização, desejaremos que essa mudança de atitude se traduza em mudança também de comportamentos e não vamos querer que essa mudança de atitudes e comportamentos seja momentânea, pelo contrário, desejaremos que a Gestão Baseada em Valores seja uma mudança radical e permanente em toda a organização (CHIAVENATO, 2009).

### 3.2 TEORIA DE VALORES

Uma base da estrutura de valor é o fato de que as ações em busca de qualquer valor têm consequências que entram em conflito com alguns valores, mas são congruentes com os outros. Escolher uma alternativa de ação que promova um valor (por exemplo, tomar drogas em um ritual de estímulo cultural) pode, literalmente, contrariar ou violar um valor concorrente (obedecendo aos preceitos da tradição religiosa).

A pessoa que escolhe o que fazer pode também sentir que tais ações alternativas são psicologicamente dissonantes. E outros podem impor sanções sociais apontando para inconsistências práticas e lógicas entre uma ação e outros valores que a pessoa professa. É claro que as pessoas podem e buscam valores concorrentes, mas não em um único ato. Em vez disso, eles o fazem através de atos diferentes, em momentos diferentes e em contextos diferentes (SCHWARTZ, 2012). O autor ainda define uma estrutura circular, como na Figura 6 que retrata o padrão total de relações de conflito e a congruência entre os valores. Tradição e conformidade estão localizadas em uma única posição, porque, como observado acima, eles compartilham o mesmo objetivo motivacional. Conformidade é mais para o centro e tradição para a periferia. Isso significa que os valores de tradição conflitam mais fortemente com os valores opostos.

As expectativas ligadas aos valores da tradição são mais abstratas e absolutas do que as expectativas baseadas na interação dos de conformidade. Exigem, portanto, uma rejeição mais forte e intensa dos valores opostos. Visualizar valores como organizados ao longo de duas dimensões bipolares permite-nos resumir as oposições entre valores concorrentes (S. H. SCHWARTZ, 2012).

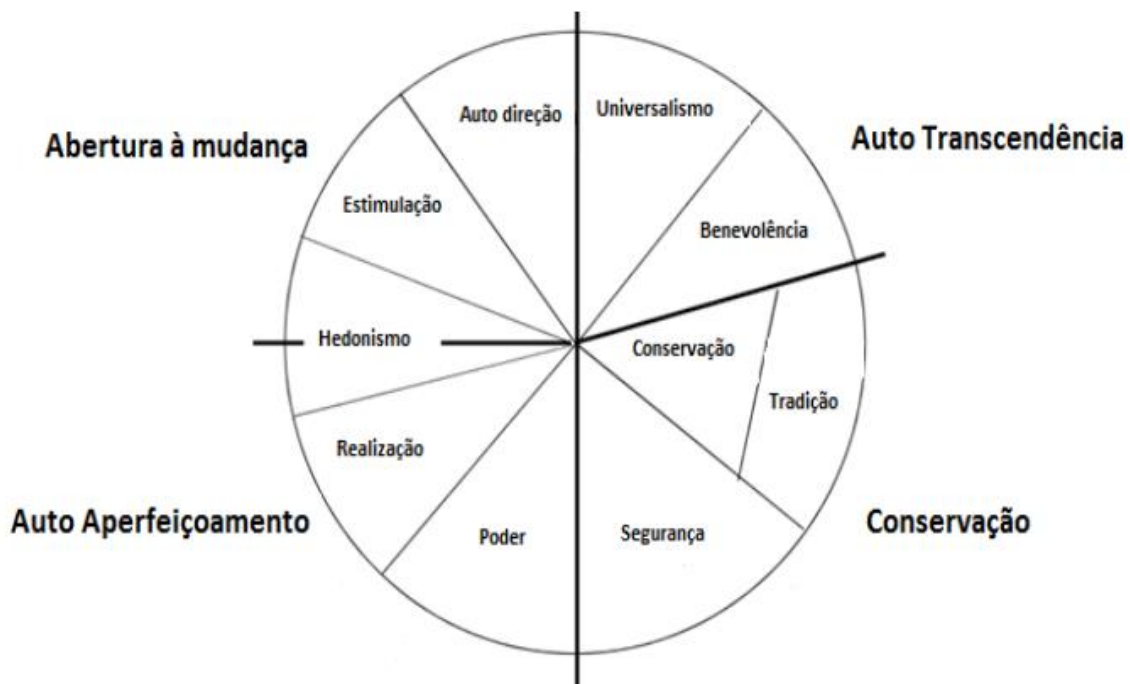
Embora a teoria discrimine dez valores, Schwartz (2012) postula que, em um nível mais básico, os valores formam um ciclo de motivações relacionadas. Esse ciclo dá origem à estrutura circular. Para esclarecer a natureza do ciclo, o autor observa a ênfase motivacional compartilhada de valores adjacentes:

- a) poder e realização - superioridade e estima social;
- b) realização e hedonismo - satisfação egocêntrica;
- c) hedonismo e estimulação - desejo de excitação afetivamente agradável;



- d) estimulação e autodireção - interesse intrínseco pela novidade e domínio;
- e) auto-direção e universalismo - dependência do próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência;
- f) universalismo e benevolência - valorização dos outros e transcendência dos interesses egoístas;
- g) benevolência e tradição - devoção ao seu próprio grupo;
- h) benevolência e conformidade - comportamento normativo que promove relações estreitas;
- i) conformidade e tradição - subordinação do eu em favor de expectativas socialmente impostas;
- j) tradição e segurança - preservando as disposições sociais existentes que dão vida;
- k) conformidade e segurança - proteção da ordem e harmonia nas relações;
- l) segurança e poder - evitando ou superando ameaças, controlando relacionamentos e recursos.

**Figura 6:** Modelo teórico das relações entre dez tipos motivacionais de valor



FONTE: Adaptado de “An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values de Schwartz, S. H. (2012). Online Readings in Psychology and Culture, Schwartz.

O arranjo circular dos valores representa um ciclo motivacional (Schwartz, 2012). O autor reforça que quanto mais próximos forem os dois valores em qualquer direção ao redor do círculo, mais semelhantes serão as suas motivações subjacentes; e quanto mais distantes, mais antagônicas serão suas motivações. Para o autor, a ideia de que os valores formam um ciclo motivacional tem uma implicação crítica: dividir o domínio de itens de valores em dez valores distintos é uma conveniência arbitrária. É razoável dividir os itens de valor em valores distintos, mais ou menos afinados, de acordo com as necessidades e objetivos de uma análise.

Os valores de concepção, organizados em uma estrutura motivacional circular, têm implicações importantes para as relações de valores com outras variáveis. Isso implica que todo o conjunto de dez valores se relaciona com qualquer outra variável (comportamento, atitude, idade, etc.) de forma integrada. Os indivíduos diferem substancialmente na importância que atribuem aos dez valores. Há consenso em todas as sociedades, entretanto, quanto à ordem hierárquica dos valores. Através de amostras representativas, utilizando diferentes instrumentos, as classificações de importância para os dez valores são bastante semelhantes. Os valores de benevolência, universalismo e autodirecionamento são os mais importantes. Os valores de potência e estimulação são os menos importantes (SCHWARTZ, 2012).

A alta importância dos valores de benevolência deriva da centralidade das relações sociais positivas e cooperativas na família, fornecem a base motivacional internalizada para tais relações, são reforçadas e modeladas precocemente e repetidamente. Já os valores do universalismo também contribuem para relações sociais positivas, importantes principalmente quando os membros do grupo devem se relacionar com aqueles com quem eles não se identificam prontamente, nas escolas, nos locais de trabalho, etc. Eles podem até ameaçar a solidariedade no grupo durante os tempos de conflito intergrupalo. Portanto, valores de universalismo são menos importantes do que valores de benevolência (SCHWARTZ, 2012).

Os valores da segurança e de conformidade também promovem relações sociais harmoniosas. Eles fazem isso ajudando a evitar conflitos e violações das normas do grupo. Mas esses valores costumam ser adquiridos em resposta a

demandas e sanções para evitar riscos, controlar impulsos proibidos e restringir o eu. Isso reduz a sua importância porque entra em conflito com necessidades e desejos gratificantes auto orientados. Além disso, a ênfase desses valores na manutenção do status quo conflita com a inovação na busca de soluções para tarefas de grupo. Agir segundo os valores da tradição também pode contribuir para a solidariedade do grupo e, assim, para suavizar o funcionamento e a sobrevivência do grupo, mas os valores da tradição encontram pouca expressão no comportamento que os parceiros de interação têm um interesse vital no controle (SCHWARTZ, 2012).

A busca de valores de poder pode prejudicar ou explorar os outros valores e relações. Ainda assim, eles têm alguma importância porque os valores de poder ajudam a motivar os indivíduos a trabalharem para os interesses do grupo. Eles também justificam os arranjos sociais hierárquicos em todas as sociedades (SCHWARTZ, 2012).

Valores de autodireção promovem a criatividade, motivam a inovação e promovem o enfrentamento de desafios. O comportamento baseado nesses valores é intrinsecamente motivado. Satisfaz as necessidades individuais sem prejudicar os outros. Por isso, raramente ameaça relações sociais positivas. Curiosamente, valores de autodireção são muito menos importantes e valores de conformidade muito mais importantes em países onde o núcleo familiar típico é grande (sete ou mais crianças). Para manter a ordem, as famílias muito grandes precisam reforçar o comportamento conforme, em vez de cultivar os interesses e habilidades únicas de cada membro (SCHWARTZ, 2012).

A importância moderada dos valores de realização pode refletir um compromisso entre as bases de valor importância. No lado positivo, esses valores motivam os indivíduos a investir em tarefas de grupo e a legitimar o comportamento de autoaperfeiçoamento, desde que contribua para o bem-estar grupal. No lado negativo, esses valores estimulam os esforços para alcançar a aprovação social que podem perturbar as relações sociais harmoniosas e interferir com a realização do objetivo do grupo. A importância dos valores do hedonismo e da estimulação deriva da exigência de legitimar necessidades inatas para obter prazer e excitação. Esses valores são provavelmente mais importantes do que os valores de poder, pois, ao contrário dos valores de poder, sua busca não ameaça necessariamente as relações sociais positivas (SCHWARTZ, 2012).

Na grande maioria das nações estudadas, os valores de benevolência, universalismo e autodirecionamento aparecem no topo da hierarquia e do poder, tradição e estimulação. Os valores aparecem na parte inferior. Isso implica que os aspectos da natureza humana e do funcionamento social que moldam as prioridades de valor individuais são amplamente compartilhados entre as culturas (SCHWARTZ, 2012).

Gouveia et al. (2009) demonstram em seu estudo a relação dos valores com o comprometimento organizacional, bem estar afetivo no trabalho e burnout e fadiga. O comprometimento organizacional afetivo normativo e instrumental são afetados de forma considerável pelos valores interacionais, normativos e de existência. Para o bem estar afetivo no trabalho, segundo os autores, os valores interacionais e normativos são relevantes para reações emocionais positivas no trabalho, ao passo que os valores supra pessoais podem evitar reações emocionais negativas sobre o trabalho. Os valores supra pessoais e normativos são importantes para o sentimento de realização pessoal no trabalho, devendo ser menos enfatizado os valores de realização, pois promovem estresse ocupacional e fadiga. Os autores reforçam que o uso por exemplo do questionário dos valores básicos em processos seletivos poderia auxiliar na escolha de candidatos que possuíssem valores mais relacionados com os da organização e que favorecessem o bem estar afetivo, sentimento de realização no trabalho e comprometimento organizacional; podendo ser usado também em treinamentos organizacionais objetivando intervenções.

### 3.2.1 Teoria Funcionalista de Valores Humanos

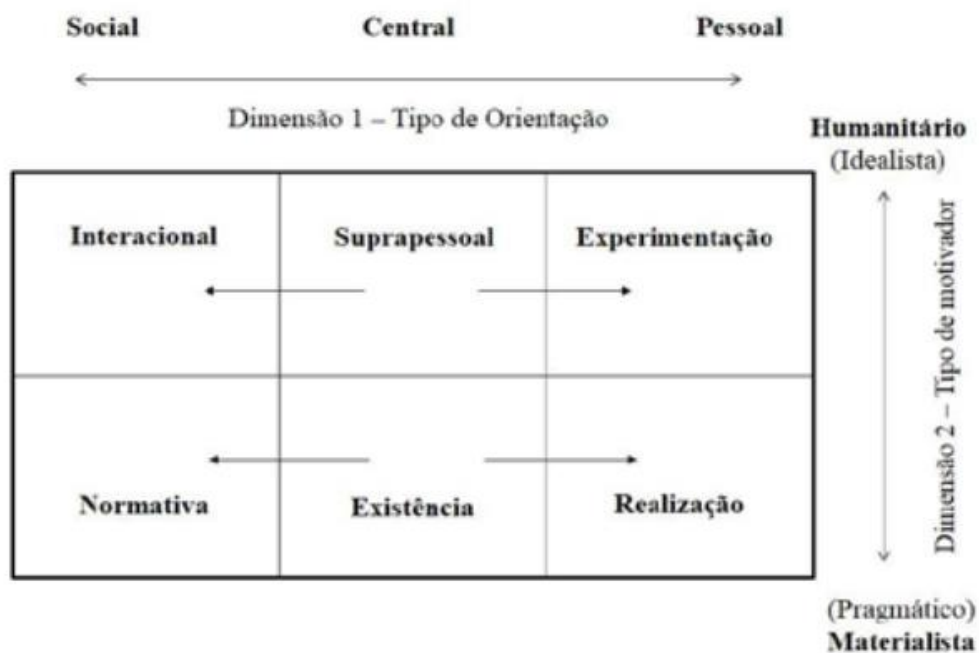
De acordo com essa teoria, os valores podem ser definidos como critérios de orientação que guiam as ações humanas e expressam suas necessidades básicas e fundamentada em três pressupostos (MEDEIROS et al., 2012):

- 1) Natureza humana – assume a natureza benevolente do ser humano.
- 2) Base motivacional – considera os valores como representações cognitivas das necessidades individuais, demandas da sociedade e das instituições que insinuam a restrição de impulsos pessoais, garantindo um ambiente estável e seguro.
- 3) Caráter terminal – todos os valores são terminais, representam um propósito. Caracterizados por princípios-guias individuais: categorias gerais de orientação nas

condutas dos indivíduos, contextualizadas na cultura, não se restringindo a determinadas situações ou objetos.

A Teoria Funcionalista dos Valores Humanos, de Gouveia (1998), é dividida em duas dimensões (tipo de orientação e tipo de motivador) e cinco funções (social, central, pessoal, materialista e humanitário). A partir das interações dos valores nos eixos, são identificadas seis subfunções valorativas (interacional, suprapessoal, experimentação, normativa, existência e realização), identificadas em um modelo 3 x 2 dos valores, representado na Figura 7.

**Figura 7:** Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos



Fonte: De “Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações de V. V. Gouveia, T. L. Milfont, R Fischer, J. A. e P. M Coelho, 2009, Revista de Administração Mackenzie, v.10, n. 3, p. 39.

A primeira dimensão (tipo de orientação) tem a função de guiar o comportamento. Trata-se de uma dimensão fundamental de orientação do ser humano (Gouveia, Milfont, Fischer, & Coelho, 2009). De acordo com os autores, espera-se que pessoas que se pautam em valores pessoais sejam egocêntricas,

enquanto aquelas guiadas pelos sociais possuam um foco interpessoal ou priorizem a vida em sociedade.

Formiga e Gouveia (2005) confirmaram em sua pesquisa que os valores humanos estão correlacionados com condutas delitivas e antissociais. Foi comprovado que os jovens que consideram mais importantes os valores pessoais manifestam mais tendência de condutas antissociais como as delitivas, ao contrário dos que dão mais importância aos valores sociais que indicaram menor probabilidade de relatar tais condutas. Resultado estes, que de acordo com os autores, evidenciam que a tendência ao individualismo potencializa as condutas que se desviam das normas sociais, assim como a importância aos valores de experimentação, principalmente emoção, sexual e prazer parecem incitar os jovens a apresentarem condutas antissociais como delitivas.

O contrário observa-se quanto aos valores normativos, principalmente os de religiosidade, tradição e obediência; tais valores aparentam cumprir uma função de proteção que evita que os jovens desenvolvam condutas dessa natureza. Conhecendo os valores prioritários, é possível que, na relação entre os jovens e suas famílias, as medidas de proteção sejam mais eficientes, podendo assim, contribuir com reflexões sobre as condutas sociais que esses jovens venham a adotar. Esse construto está alicerçado no sistema psicológico, e por muitas vezes a insistência por determinada escolha em suas crenças impede um conflito entre os valores relativos ao hedonismo no lugar da cooperação e respeito (FORMIGA & GOUVEIA, 2005).

Formiga e Gouveia (2005) sugerem programas psicossociais de intervenção nas escolas ou grupos de apoio aos jovens e a família, além de um referencial prático que proporcione atividades formadoras e orientadoras de valores humanos, pois seriam contribuições importantes para inibir condutas antissociais e delitivas.

Os indivíduos que priorizam os valores sociais como princípios guia em suas vidas, apresentam-se com comportamentos em busca de serem aceitos, considerados e integrados ao grupo, respeitando padrões culturais, estruturando um “eu interdependente” (Milfont, Gouveia, Chaves, Socorro, & Queiroga, 2002).

Foi apontado na pesquisa dos autores uma correlação direta entre os valores humanos que seguem uma orientação pessoal e social com autoimagens independentes e interdependentes, respectivamente. A segunda dimensão (tipos de

motivação), de acordo com Medeiros et al. (2012), tem a função de expressar as necessidades humanas sendo compostas pelas funções: (a) materialista ou pragmática (que evidencia ideias práticas); e, (b) humanitária ou idealista (que representa uma orientação universal, baseada em princípios e ideias abstratas, sem um foco imediato). Essas funções são representadas por meio de três subfunções:

(1) materialista, na qual estão os valores normativos (obediência, religiosidade e tradição), existência (estabilidade pessoal, saúde e sobrevivência) e realização (êxito, poder e prestígio); (2) idealista em que estão os valores interacionais (afetividade, apoio social e convivência) ou os supra pessoais (beleza, conhecimento e maturidade) e (3) de experimentação (emoção, prazer e sexo).

Os valores interacionais definem mais especificamente a intenção de manter contato íntimo, enquanto os valores básicos, como a justiça social, tradição e estabilidade pessoal, são os que indicaram mais fortemente a intenção de manter contato do tipo superficial (VASCONCELOS, GOUVEIA, SOUZA FILHO, SOUSA, & JESUS, 2004).

Para Gouveia, Athayde, Soares, Araújo e de Andrade (2012), as atitudes preconceituosas são relacionadas principalmente com os valores supra pessoais. Os valores de realização e supra pessoais funcionam, de acordo com os autores, como bons explicadores de atitudes preconceituosas; as pessoas com baixo nível de preconceito tenderiam a ser pessoas mais maduras, com menor preocupação material e menos limitadas a traços específicos ou características descritivas.

Os valores são bons indicadores de atitudes preconceituosas, mais especificamente os valores de apoio social (obtenção de ajuda e sentir que você não está sozinho) e os de justiça social (lutar por uma pequena diferença entre os grupos, tratando os indivíduos como valiosos em si mesmos) os melhores indicadores diferenciais frente ao preconceito (MARTINEZ, BLEDA, & GOUVEIA, 2006).

A pesquisa ainda analisou as diferenças entre os valores que parecem bons preditores do preconceito e a relação com a intenção de contato. Observou-se entre os preditores, um padrão que agregou fundamentalmente os pessoais (emoção, poder e privacidade), enquanto em relação a intenção de contato é o social que têm maior presença (afetividade, a tradição). Além disso, existem três valores que estão presentes em ambos os casos: afetividade, justiça social e poder. Tanto o preconceito

quanto a intenção de contato não estão relacionados com o contato, apenas com os valores da igualdade, ou tipo social e supra pessoal; mas parecem confirmar um modelo mais complexo que dominam valores pessoais em relação à atitude, e tipo social, sobre a intenção de entrar em contato (MARTINEZ et al., 2006).

Gouveia, Meira, Gusmão, Sousa Filho e Souza (2008) confirmaram que os valores humanos também se relacionam com os interesses vocacionais (tipos de personalidade) em seu estudo. Os valores supra pessoais, conhecimento e maturidade estiveram presentes na pesquisa independentemente do tipo de interesse vocacional das pessoas, podendo ser comparável também com relação à magnitude das relações. Quanto aos valores interacionais (apoio social, convivência e afetividade) apenas não se correlacionam em personalidades vocacionais que apresentam maior repulsa por ambientes sociais em que há uma maior necessidade de interação com as pessoas.

O estudo também mostrou que pessoas com interesse em profissões na área artística ou investigativa tendem a não se conformar com regras sociais, sendo que o risco e a aventura são atrativos aos mesmos, sendo presentes os valores de experimentação e o interacional devido ao interesse no ambiente social. O empreendedorismo, por exemplo, foi associado aos valores de realização (poder e êxito), convivência e apoio social no intuito de alcance das metas pessoais. As prioridades valorativas dos indivíduos podem predizer metas de realização, que também podem predizer o desempenho acadêmico (GOUVEIA et al., 2010).

Os valores normativos, de acordo com a pesquisa, são a base para as metas que implicam evitação, pois têm como objetivo ajustar-se ao padrão de desempenho esperado, seja evitando fazer a tarefa de forma incorreta (aprendizagem evitação), ou, seja tendo piores notas que os outros (execução evitação). No caso da aproximação, se baseou nos valores de realização quando considera obter o maior desempenho (execução aproximação) ou dos valores supra pessoais ao demonstrar conhecer e entender as tarefas (aprendizagem aproximação) (GOUVEIA et al., 2010).



# CONSIDERAÇÕES FINAIS



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão ligada aos valores humano e competências tem relação com às pessoas, seus conhecimentos, suas habilidades, e suas atitudes, que afetam a maior parte do trabalho das mesmas. Desta forma, o desenvolvimento de competências é uma condição imprescindível para que se atinja os resultados organizacionais.

A gestão por competências vem apresentando de maneira clara e objetiva a análise das funcionalidades da organização. Ela demonstra as transformações que estão ocorrendo no mundo corporativo. Em contra partida, as competências trazem na execução do trabalho em equipe, as estratégias empresariais. As intensas ações das concorrências fazem com que o gestor pense em agradar os clientes e seus colaboradores. Além disso, dos gestores espera-se uma formação com o raciocínio lógico, a abstração, o aprender a aprender e também a aprender a fazer.

Com esta relação observa-se por meio destes estudos e demais da área que o gestor tem o papel de catalisar e disseminar o seu conhecimento, transformando-o em múltiplas capacidades. O ambiente da relação de gestão ou gerenciamento possui várias ferramentas e é necessário observar os processos organizacionais em nível estratégico, para transformar as práticas empresariais em novas tendências, gerando uma cultura empresarial diferenciada.

Portanto, quando fazer uso da gestão por competências é algo imprescindível para que as organizações tenham suas vantagens competitivas em relação ao desenvolvimento individual e organizacional.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEM, D.J (2002) **Cornell University. Introduction to Beliefs, Attitudes, and Ideologies**, disponível em:

[http://comp9.psych.comell.edu/courses/Psych48911ntroduction\\_to\\_Beliefs\\_&\\_.html](http://comp9.psych.comell.edu/courses/Psych48911ntroduction_to_Beliefs_&_.html), acesso em: 27 novembro 2013.

BEURON, T. A.. [et al.]. **Valores pessoais e organizacionais no contexto da gestão socioambiental**. Aquidabã, v.4. n.1, p.62-78, 2013.

BRANDÃO, H. et al. **Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências: e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro:Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. Editora Campus, 2010.

CHAUI, M. **Convite a Filosofia**. Ed. Ática, São Paulo, 2000.

COLLINS, James C. (1996) **Aligning Action and Values, Leader to Leader**, No. 1 Summer 1996, Disponível em: <http://www.ppdf.org/leaderbooks/12llsummer96/collins.html>, acesso em: 29 nov. 2013

CONNOR, Patrick E., BECKER, Boris W. (1975), **Values and the Organization: Suggestions for Research**, *The Academy of Management Journal*, vol 18, nO3, (Set, 1975), 550-561

CRUZ, D; SOUZA, R; OLIVEIRA, J. **Gestão de pessoas: mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. 2010. Faculdade de Sergipe, Aracaju, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ENRICONE, D. [et al.]. **Valores no processo educativo**. 2 Ed. Porto Alegre: Saga DC Luzzatto: Edipucrs, 1992.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização.* Rio de Janeiro: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** *Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.5, n.0.* 2001.

FORMIGA, N. S., & GOUVEIA, V. V. **Valores humanos e condutas anti-sociais e delitivas.** *Psicologia: teoria e prática, 7(2), 134–170,* 2005.

FRANÇA, L. C. A. **Psicologia do trabalho: Psicossomática, Valores e Práticas Organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2008.

FREITAS, J. C. T. **Estratégia Organizacional: Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva.** IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

GOUVEIA, V. V., ATHAIDE, R. A. A., SOARES, A. K. S., ARAUJO, R. de C. R. & de ANDRADE, J. M. **Valores e Motivações para responder sem preconceito frente a homossexuais.** *Psicologia em Estudo, 17(2), 215– 225,* 2012.

GOUVEIA, V. V., de SOUSA, D. M. F., da FONSECA, P. N., GOUVEIA, R. S., de BRITO, A. I. A. S. & RODRIGUES, G. R. de C. **Valores, metas de realização e desempenho acadêmico: proposta de modelo explicativo.** *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar, 14, 323–331,* 2010.

MARTINEZ, M., BLEDA, C. P., & GOUVEIA, V. V. **Relevancia del modelo dual de valores en relación con el prejuicio y la intención de contacto hacia exogrupos.** *Anales de psicología, 22(2), 243–250,* 2006.

MEDEIROS, E. D. de, GOUVEIA, V. V., GUSMÃO, E. É. da S., MILFONT, T. L., FONSECA, P. N. da & AQUINO, T. A. A. de. **Functional theory of human values: evidences of its adequacy in a Brazilian state.** *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 13(3), 18–44.* 2012.

PICCHIAI, D. **Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público.** *Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 13, n. 52, p. 19-41,* 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSSI, G. B. [et al.]. **Valores Organizacionais: Fatores Críticos a Contribuir para a Internacionalização de Empresas que Buscam a Estratégia Liderança em Custos.** São Paulo, 2012.

ROS, M., SCHARTZ, S. H., & SURKISS, S. **Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work.** *Applied Psychology, 48(1), 49–71,* 1999.

SCHEIBE, K. E.. **Beliefs and values.** New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1970.

SCHAUFELI, W; DIJKSTRA, P.; VASQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHWARTZ, S. H. **A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. Applied Psychology: An international review**, v. 48, n 1, p. 2347. 1999.

Silva, R. V., Soffner, R., & Pinhão, C. (2005). **A Gestão do Conhecimento**. In R. V. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento*. São Paulo: Serinews.

SOUZA, J. **Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora?** 2 ed. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2012.

TAMAYO, A. **Hierarquia de valores transculturais e brasileiros**. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23(Special), 7–15, 2007.

TAMAYO, Alvaro. **Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais**. Vol. 23. *Psicologia Teoria e Pesquisa*. ,n. especial, pp. 017-024. Brasília DF, 2007. .; PORTO, J. B. Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 25 n. 3, p. 369-376. 2009.

VASCONCELOS, T. C., GOUVEIA, V. V., SOUZA FILHO, M. L., de, SOUSA, D. M. F. de, & Jesus, G. R. de. **Preconceito e intenção em manter contato social: evidências acerca dos valores humanos**. *Psico-USF*, 9(2), 147–154, 2004.

ZIMBARDO, P., EBBESEN, E.B., Trad. Dante Moreira Leite (1973), **Influência em atitudes e modificação de comportamento**, São Paulo Edgard Blücher 1973, 163p.

**O autor**

**RAFAEL JOSÉ PÔNCIO**

Rafael José Pôncio é incorporador imobiliário, hoteleiro e especialista no desenvolvimento em locações imobiliárias do sistema build to suit - bts; especialista em empreendedorismo e facilitador do seminário empretec (programa de formação de empreendedores no mundo criado pela Organização das Nações Unidas - ONU); escreve e publica seus artigos mensalmente desde 2012 no blog Empreender e Gerir.

ISBN 978-658997658-5



9

786589

976585