



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Demanda por competências gerenciais: estudo com profissionais da área de recursos humanos na região de Divinópolis-MG.

Demand for managerial skills: study with professionals in human resources area in the region of Divinópolis-MG.

JOSÉ MAURO SILVA

REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

DOMINGOS ANTONIO GIROLETTI
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

ADELAIDE MARIA COELHO BAÊTA
UNIFEMM - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE SETE LAGOAS

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Demanda por competências gerenciais: estudo com profissionais da área de recursos humanos na região de Divinópolis-MG.

Objetivo do estudo

Este artigo tem por objetivo analisar as competências gerenciais demandadas na área de recursos humanos (ARH) em empresas localizadas em Divinópolis -MG.

Relevância/originalidade

O município de Divinópolis destaca-se como Polo da Moda no estado de Minas Gerais e congrega diversos tipos de organizações que compõem a cadeia produtiva do setor. O desenvolvimento de competências por parte dos gerentes de recursos humanos representa um aspecto central para a competitividade das empresas. Nesse sentido, a pesquisa realizada evidencia originalidade pela abordagem proposta e ganha relevância por estimular a compreensão da dinâmica adotada no referido contexto.

Metodologia/abordagem

A coleta de dados envolveu a aplicação de questionário eletrônico e entrevista semiestruturada. Foram obtidos 48 questionários válidos por meio da plataforma Google docs. Para aprofundamento, foram realizadas oito entrevistas com profissionais da ARH com duração média de 60 minutos. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos sujeitos de pesquisa e, posteriormente, foram transcritas. Os dados quantitativos apurados na pesquisa foram tratados por meio de estatística descritiva com utilização do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Os dados qualitativos foram examinados à luz da Análise de Conteúdo.

Principais resultados

A pesquisa traçou um panorama da ARH, com base em empresas da região de Divinópolis, e sinalizou a predominância de estruturas tradicionais que priorizam atividades de cunho operacional. A pesquisa revela diversidade de práticas e demandas por múltiplas competências, no âmbito da ARH. Em face das exigências e restrições organizacionais, o desenvolvimento das competências gerenciais tem sido alicerçado, sobretudo, em esforços individuais. A atuação estratégica por parte da ARH, preconizada na literatura, não se evidenciou no contexto analisado, tampouco emergiram aspectos inovadores. Infere-se que possíveis avanços requerem iniciativas para além de investimentos em capacitação, demandando reflexão acerca das práticas de gestão adotadas.

Contribuições teóricas/metodológicas

O artigo fundamenta-se em pesquisa cuja metodologia envolveu diferentes instrumentos e técnicas de análise de dados. Em função de sua natureza teórico-empírica, a pesquisa contribui para a compreensão dos limites e possibilidades inerentes ao encaminhamento investigativo adotado.

Contribuições sociais/para a gestão

A pesquisa realizada contribui para a compreensão acerca da dinâmica adotada pelos gerentes de recursos humanos que atuam no contexto do município de Divinópolis que se destaca como Polo da Moda no estado de Minas Gerais e congrega diversos tipos de organizações produtivas. Os resultados da pesquisa podem suscitar reflexões e intervenções por parte dos atores envolvidos no processo de formação gerencial.

Palavras-chave: Competências gerenciais, Recursos Humanos, Inovação, Gestão, Desenvolvimento profissional



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Demand for managerial skills: study with professionals in human resources area in the region of Divinópolis-MG.

Study purpose

This article aims to analyze the managerial skills demanded in the area of human resources (ARH) in companies located in Divinópolis -MG.

Relevance / originality

The Divinópolis city stands out as a Fashion Pole in the state of Minas Gerais and congregates several types of organizations that make up the sector's production chain. The development of competencies on the part of human resources managers represents a central aspect for the competitiveness of companies. In this sense, the research carried out shows originality by the proposed approach and gains relevance for stimulating the understanding of the dynamics adopted in the referred context.

Methodology / approach

For in-depth study, eight interviews were conducted with ARH professionals with an average duration of 60 minutes. The interviews were recorded with the consent of the research subjects and, later, were transcribed. The quantitative data obtained in the research were treated using descriptive statistics using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Qualitative data were examined in the light of Content Analysis.

Main results

The survey outlined an ARH panorama, based on companies in the Divinópolis region, and signaled the predominance of traditional structures that prioritize activities of an operational nature. The research reveals a diversity of practices and demands for multiple competencies, within the scope of ARH. In view of organizational requirements and restrictions, the development of managerial skills has been based, above all, on individual efforts. The strategic performance by the ARH, recommended in the literature, was not evident in the analyzed context, nor did innovative aspects emerge. It is inferred that possible advances require initiatives in addition to investments in training, requiring reflection on the management practices adopted.

Theoretical / methodological contributions

The article is based on research whose methodology involved different instruments and techniques of data analysis. Due to its theoretical-empirical nature, the research contributes to the understanding of the limits and possibilities inherent to the adopted investigative approach.

Social / management contributions

The research carried out contributes to the understanding of the dynamics adopted by human resources managers who work in the context of the municipality of Divinópolis, which stands out as a Fashion Pole in the state of Minas Gerais and brings together different types of productive organizations. The results of the research can provoke reflections and interventions on the part of the actors involved in the managerial training process.

Keywords: Management competencies, Human Resources, Innovation, Management, Professional development



Demanda por competências gerenciais: estudo com profissionais da Área de Recursos Humanos na região de Divinópolis-MG

1 Introdução

O cenário econômico, político e cultural mudou drasticamente nas últimas décadas, afetando a dinâmica das organizações empresariais. Vários fatores contribuíram para o acirramento da concorrência entre as empresas, demandando agilidade e foco na competitividade. A necessidade de aferir resultados efetivos e gerar valor para o negócio sinalizou a relevância da sinergia de esforços entre as diversas áreas da empresa.

No contexto da Quarta Revolução Industrial, a ampliação de interfaces entre as ciências possibilita inovações em diversas áreas, tais como Robótica, Inteligência Artificial (IA), Big Data e Internet da Coisas (IoT), dentre outras. Fundamentada na digitalização e conectividade, a chamada Indústria 4.0 implica alterações no modelo industrial, enquanto a Sociedade 5.0 supõe mudanças na própria dinâmica social. A aplicação de novas tecnologias favorece a aproximação dos mundos físico, digital e biológico e fazem emergir inquietações e questionamentos sobre possibilidades e desafios (Schwab, 2016; Harari, 2018). No campo das organizações empresariais, a busca por competitividade e produtividade estimula a adoção de práticas inovativas e gera mudanças que afetam a dinâmica e a própria organização do trabalho. Nesse quadro de transformações, a Gestão de Recursos Humanos desempenha função relevante na aplicação do potencial produtivo da força de trabalho.

A atuação das empresas no mundo globalizado sugere a superação de inúmeros desafios e a busca de novos modelos de gestão. A gestão empresarial tornou-se complexa e dinâmica, exigindo dos profissionais o domínio de múltiplas competências. Nesse quadro de instabilidades, a discussão sobre a área de recursos humanos (ARH) ganhou relevância na medida em que a área deveria atuar como promotora de resultados e em sintonia com as diretrizes e objetivos organizacionais.

Há tempos o papel da ARH tem sido tema de discussão (Ulrich, 1998), em face da relevância dos processos de movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas no contexto organizacional, conforme Dutra (2004). A literatura destaca a importância da ARH e a transição de uma atuação meramente operacional para uma perspectiva mais estratégica (Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Ulrich, 1998; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2011).

Considerando a complexidade do mundo corporativo, Ulrich (1998) admite que as empresas bem-sucedidas são ágeis e capazes de converter estratégias em ações por meio de processos eficientes. Esse apontamento faz pensar sobre a importância da atividade de gestão de pessoas na organização. Nessa direção, pode-se inferir que os profissionais que atuam na ARH enfrentam inúmeros desafios e necessitam de diversas competências profissionais.

A discussão acerca das competências tem se revigorado tendo em vista a necessidade de as organizações buscarem alternativas para potencializar os resultados do negócio. No que se refere à abordagem de competências e, mais especificamente, as competências do indivíduo, verifica-se que a literatura apresenta diversas correntes teóricas. Nesse prisma, discutem-se as competências gerenciais como fator primordial para a consecução dos resultados desejados pela organização. Diversos autores enfatizam a relevância das competências gerenciais, adotando enfoques diferenciados (Boyatziz, 1982; Gramigna, 2002; Le Boterf, 2003; Leboyer, 1997; Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2003; Zarifian, 2001).

Em face dos apontamentos anteriores, da demanda por inovação e do dinâmico contexto de Divinópolis, município reconhecido como polo da moda do estado de Minas Gerais, devido



à alta concentração de indústrias do ramo confeccionista e têxtil, coloca a seguinte questão: quais são as competências gerenciais demandadas na área de recursos humanos na região de Divinópolis, em Minas Gerais?

Em relação à estrutura, o artigo contempla além desta introdução, o referencial teórico, a metodologia adotada na pesquisa, a análise de resultados e as considerações finais, seguidas das referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Abordagem da competência: aspectos centrais.

As transformações que afetaram a esfera produtiva, sobretudo nas duas últimas décadas do século XX, alteraram a forma e a natureza do trabalho (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001). A emergência do modelo de competências está intrinsecamente ligada às transformações e mutações no mundo do trabalho (Dutra, 2004, Zarifian, 2001). Em decorrência das mudanças, a reflexão acerca da construção de competências ganhou espaço nos círculos acadêmicos e empresarial (Fleury & Fleury, 2001). Nessa perspectiva, a ARH teve sua relevância reconhecida, na medida em que assumiu a responsabilidade pela concepção e operacionalização dos processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas que atuam na organização (Dutra, 2004). Fleury e Lacombe (2003), Fischer, Dutra, Nakata e Ruas (2008) e Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2011) prelecionam que a gestão por competências assumiu distintos formatos e graus de importância nas organizações, sendo, algumas vezes, considerada eixo estruturante das ações da ARH.

A literatura sobre o tema congrega distintas perspectivas teóricas e definições (Fleury & Fleury, 2001; Ruas, Antonello & Boff, 2005). A noção acerca da competência sugere diferentes níveis de entendimento e aplicação nas organizações. Nesse sentido, os autores discutem as competências do negócio e, em outro patamar, as competências do indivíduo. A visão estratégica sobre a organização e a emergência da gestão do conhecimento tem relação com a corrente denominada visão baseada em recursos (VBR), que fundamenta a discussão em nível coletivo. O ponto central consiste na inter-relação entre estratégias e ações como foco na geração de valor para o negócio, a partir dos esforços realizados nas diversas áreas da organização (Prahalad & Hamel, 1990). O processo de aprendizagem é destacado por sua relevância para o desenvolvimento das pessoas e canalização do potencial humano no ambiente de trabalho (Bitencourt, 2004; Le Boterf, 2003; Retour, Picq, Defélix & Ruas, 2011; Zarifian, 2001). Nessa direção, admite-se o duplo retorno das competências que dever agregar valor para o negócio e, também, para o próprio indivíduo (Fleury & Fleury, 2001). Observando-se as competências, no nível coletivo, Prahalad & Hamel (1990) discutem as competências organizacionais que se referem ao próprio negócio e lhe garantem certa vantagem competitiva no mercado. As *core competences* devem ser específicas, valiosas, raras e não imitáveis.

O desenvolvimento das competências coletivas, seja no nível do negócio ou das áreas ou grupos que constituem uma empresa, é um processo complexo. Segundo os referidos autores, esse processo requer coesão, alinhamento de esforços e aprendizagem contínua. Assim, a ARH tem a possibilidade de atuar de forma determinante na conversão de estratégias em ações, já que envida esforços para obter resultados por meio das pessoas (Dutra, 2004; Ulrich, 1998; Ulrich *et al.* 2011).

A literatura sobre competências individuais envolve diferentes vertentes. Barbosa (2007) explica que estudiosos de diferentes regiões empreenderam reflexões distintas sobre o tema, tendo como referência certas especificidades. Nesse sentido, a abordagem americana é de natureza comportamentalista e fundamenta-se nas contribuições de autores como



McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993). Na Europa, a abordagem francesa é representada por autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001). Essa linha teórica destaca a relevância da ação e procura relacionar trabalho e educação. Trata-se de uma visão construtivista que leva em conta os processos de aprendizagem. Finalmente, a linha inglesa é de natureza funcionalista e procura relacionar diversos aspectos, como o treinamento, que afetam a performance do trabalhador e o resultado do trabalho.

Na contemporaneidade, a noção de competência não se distancia desses conceitos, em face da diversidade de entendimentos. A noção de competência tem sido associada à conjugação dos seguintes elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme Fleury e Fleury (2001), Brandão e Guimarães (2001), Gramigna (2002). Brandão *et al.* (2011, p. 43), para além do mero domínio dessas dimensões, consideram a competência “como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho”.

As competências gerenciais representam uma categoria amplamente discutida (Boyatzis, 1982; Katz, 1955; Quinn *et al.*, 2003, Mintzberg, 2004). Quinn *et al.* (2003) sugeriram um arcabouço teórico para a análise de competências gerenciais vinculadas a papéis e modelos de referência. A estrutura baseia-se no confronto entre modelos considerados antagônicos, mas que podem coexistir, a saber: Modelo das Relações Humanas x Modelos de Metas Racionais e Modelos de Sistemas Abertos x Modelo de Processos Internos. Cada um deles está relacionado a premissas e valores específicos que influenciam a ação gerencial. Na ótica adotada por Quinn *et al.* (2003, p. 24), “uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada. Para desenvolver determinadas competências é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las”. Na Figura 1 pode-se observar a abordagem proposta pelos referidos autores.

Para Quinn *et al.* (2003), nenhum dos modelos proporciona a eficácia organizacional em qualquer situação, mas é necessário considerá-los como parte de um arcabouço maior, no qual esse construto é chamado de quadro de valores competitivos, pois guia os comportamentos efetivos dos sujeitos.

Desta forma, Quinn *et al.* (2003) ainda consideram o foco na eficácia do gestor, especificando oito papéis que podem ser experimentados por um gerente, sendo dois em cada um dos modelos. No modelo das metas racionais, os papéis são de diretor e produtor; nos processos internos, são de monitor e coordenador; no modelo das relações humanas, os papéis são de facilitador e de mentor; e nos sistemas abertos, de inovador e negociador. Cada papel compreende a três competências que ao mesmo tempo complementam aquelas com que fazem fronteira e contrastam com aquelas a que se opõem, como ilustra a Figura 1.

Quinn *et al.* (2003) acreditam que os oito papéis gerenciais não estão direcionados a um nível específico de hierarquia, eles se aplicam tanto a supervisores de primeiro escalão quanto a gerentes executivos, não bastando apenas competências para desempenhá-los. O gerente deverá combinar e equilibrá-los de modo adequado, dependendo da situação enfrentada, podendo ser eficaz ou não.

No que se refere ao desenvolvimento de competências, de forma geral, os autores consideram a relevância da aprendizagem e a interferência de diversos fatores (Bitencourt, 2004; Le Boterf, 2003; Lima, Barbosa & Cintra, 2015; Zarifian, 2001). Para Le Boterf (2003), o desenvolvimento de competências profissionais envolve aspectos relacionados à pessoa (sua biografia, socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Kilimnik, Sant’anna e Luz (2004) e Fischer, Fleury e Urban (2008) explicam que as competências são exercidas em contextos específicos e são influenciadas por aspectos como cultura organizacional e modelo de gestão.

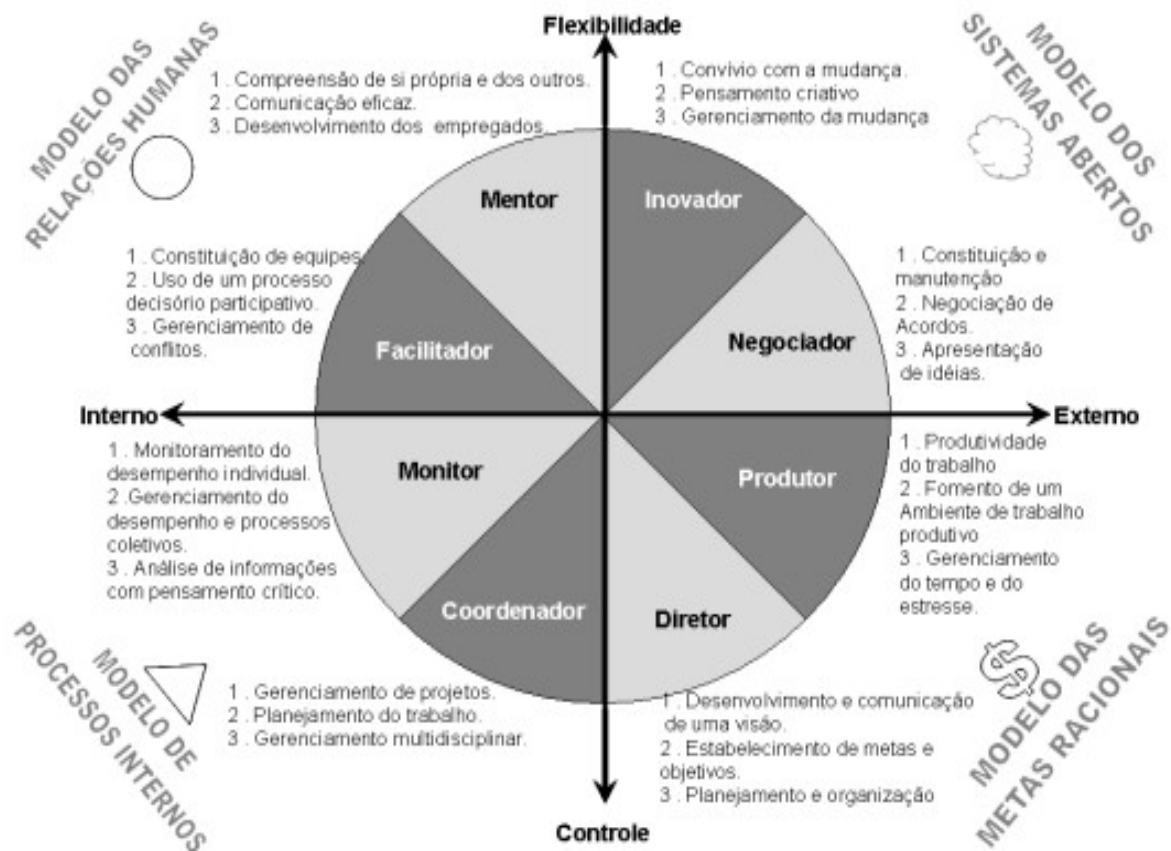


Figura 1

As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.

Fonte: Quinn, R. E., Thompson, M., Faerman, S. R., & McGrath, M. (2003, p.17). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Em sintonia com o objetivo de pesquisa, a próxima seção aborda aspectos relativos à gestão de recursos humanos nas organizações.

2.2 Gestão de recursos humanos: considerações necessárias.

Mudanças ocorridas nos cenários econômico, político e cultural associadas às evoluções tecnológicas têm exercido pressões sobre as organizações. A globalização, marcada por um forte processo de abertura econômica, alterou os padrões de produção e a característica do trabalho em diversos segmentos. Nesse As organizações, então, direcionaram esforços para alcançar índices mais elevados de qualidade e de sustentabilidade. Em face de constantes mudanças, elas foram forçadas a rever práticas e a buscar sintonia entre estratégias e ações por meio da atuação da ARH. As atividades relacionadas à gestão das pessoas na organização tornaram-se relevantes para o alinhamento de esforços nos diversos níveis da estrutura por meio de funções como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e valorização dos empregados (Dutra, 2004).

A gestão de recursos humanos nas organizações assumiu, ao longo do tempo, formatos e práticas distintas. A literatura revela esforços de diversos autores que se empenham na caracterização da trajetória histórica da ARH. Marras (2011), sobre a evolução da área, identificou cinco diferentes fases evolutivas, a saber: contábil (antes de 1930), legal (1930 a



1950), tecnicista (1950 a 1965), administrativa (1965 a 1985) e estratégica (1985 a atual). A fase contábil caracterizou-se pela preocupação com custos relacionados à aquisição e à manutenção da mão de obra. Já a fase legal foi marcada pela ênfase no controle e fiscalização das atividades por meio da atuação do chefe de pessoal. Na fase tecnicista, ocorreu, no Brasil, a implantação do modelo de gestão americano e foram criadas funções como: treinamento, recrutamento e seleção, entre outros. Na fase administrativa, houve intensa atividade sindical e de reivindicações que contribuíram para certa humanização das práticas relacionadas à área. Por fim, a fase estratégica foi marcada pela introdução de programas estratégicos alinhados às diretrizes estabelecidas pela empresa.

No limiar do século XXI, a gestão de pessoas emergiu como importante vetor para a execução das atividades organizacionais e obtenção de resultados. Gil (2009, p. 17) define gestão de pessoas como “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Em sintonia com Becker *et al.* (2001), o referido autor considera que a ARH passou a desempenhar uma função estratégica abrangente ao ser convocada a justificar sua existência na estrutura organizacional por meio de resultados concretos. É nesse sentido que a ARH adquiriu papel de parceiro estratégico do negócio. Marras (2011) opina que, no sistema tradicional, a bagagem do gestor de recursos humanos estava intimamente ligada à vivência e à experiência.

Diferentemente do sistema tradicional, na abordagem estratégica os gerentes da ARH são considerados profissionais determinantes para a manutenção da cultura de aprendizagem e inovação. A visão da ARH como área estratégica revela-se decisiva para a busca de alternativas voltadas para o crescimento e a expansão dos negócios, principalmente quando o objetivo é o mercado global (Alcântara, 2014). A compreensão da abordagem estratégica aplicada à gestão de pessoas implica o resgate de considerações inerentes ao campo da estratégica organizacional. A literatura sobre estratégia é extensa e contempla distintas linhas teóricas (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008; Porter, 1989). Para Hitt *et al.* (2008, p. 4), a estratégia pode ser definida como “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Porter (1989) considera que a estratégia envolve ações ofensivas ou defensivas que são direcionadas para maximizar o retorno dos investimentos e resultados do negócio. A perspectiva estratégica tem sido apresentada e sustentada por diversos autores tais como Ulrich (1998) e Becker *et al.* (2001). Albuquerque e Leite (2009) advertem que o caráter estratégico dos sistemas de gestão de recursos humanos (RH) que emergiram na década de 1980 acabou constituindo um critério de efetividade. Becker *et al.* (2001) esclarecem que, para se adequarem às exigências do contexto estratégico, os gestores deveriam enfrentar o desafio de atuar como parceiros na gestão organizacional e deveriam realizar suas atividades de forma sinérgica visando à obtenção de resultados para a organização.

Evans, Pucik & Barsoux (2002) verificaram que a gestão de RH assume diferentes “faces” que podem ser evidenciadas em três dimensões: navegador, parceiro de mudanças e construtor. O “navegador” envolve iniciativas relacionadas à gestão de pessoas conectadas com a estratégia corporativa por meio de ações decisivas (tais como capacitação, valorização, reconhecimento). Nessa ótica, o RH pode contribuir para a criação de contextos organizacionais que permitam aos indivíduos aplicar suas competências no exercício de suas funções, contribuindo para que a organização lide mais efetivamente com ambiguidades e incertezas. Na segunda “face”, “parceiro de mudança”, o RH busca contribuir com estratégias de gestão de pessoas que possibilitem a organização melhor se adaptar ao ambiente externo. Dessa forma, o RH deve envolver os gerentes de linha responsáveis pela execução das mudanças internas necessárias às novas estratégias. Na face denominada “construtor”, os autores propõem a integração das partes de RH com as demais funções da empresa (finanças, marketing,



operações, logística, etc.), focando a perspectiva interna. Tanure, Evans & Pucik (2007) identificaram outra “face” do RH, denominando-a “executor”. A inclusão dessa dimensão no modelo inicial é importante para sua adequação ao contexto brasileiro, pois diversas empresas no país possuem um RH que se restringe ao exercício de funções operacionais, sendo seu papel predominantemente “legal” e “fiscalizador”.

Diante da complexidade inerente às organizações e às diversas possibilidades de configuração da ARH, Ulrich (1998) propôs quatro papéis para os profissionais de RH, a saber: administração de estratégias de RH, cujo fim é o ajuste das estratégias de RH à estratégia organizacional; administração de infraestrutura da empresa, que enfatiza esforços de reestruturação de processos; administração da contribuição dos funcionários, que consiste nas atividades de ouvir e responder aos funcionários; administração da transformação e da mudança, que prioriza esforços orientados para transformação e mudança. Os quatro papéis propostos, na ótica do referido autor, podem ser exercidos simultaneamente em dosagens variadas de acordo com a ambiência da organização. Dessa forma, não são excludentes, mas complementares. A equalização dos diversos tipos de papéis é desejável e envolve perspectivas de curto e longo prazo. Deve-se levar em conta que a atuação dos responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações é essencial no que se refere não somente à manutenção de um ou mais desses papéis, mas, principalmente, à operacionalização das estratégias da empresa. Nessa direção, Becker *et al.* (2001, p. 24) afirmam que “a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si.

Na sequência, o próximo capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

3 Metodologia

Foi realizada pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Collis e Hussey (2005, p. 24) defendem que a pesquisa descritiva “é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”.

A investigação envolveu profissionais que atuam na ARH em empresas localizadas na região de Divinópolis, no estado de Minas Gerais. Eles foram selecionados de forma intencional com base no critério de acessibilidade. O pesquisador recorreu à rede de contatos pessoais, já que atua na área há mais de 15 anos.

A coleta de dados foi realizada por meio de técnicas distintas. Inicialmente, procedeu-se à aplicação de questionário eletrônico que foi elaborado a partir de Quinn *et al.* (2003). Como explicado no capítulo destinado ao referencial teórico, a abordagem desenvolvida pelos referidos autores baseia-se em quatro modelos gerenciais divididos em oito papéis que, por sua vez, estão relacionados a competências específicas. O modelo das relações humanas sinaliza flexibilidade e foco interno, estabelecendo contraste com o modelo das metas racionais, que privilegia o controle e foco externo. O modelo das relações humanas considera que as pessoas possuem um valor inerente; porém, no modelo de metas racionais, as pessoas adquirem valor a partir de uma contribuição significativa para o cumprimento das metas. O modelo de sistemas abertos, direcionado à flexibilidade e foco externo, destaca a relevância da contínua adaptação e transformação ambiental, contrastando com o modelo de processos internos, que enfatiza controle e foco interno para manutenção da estabilidade e continuidade do sistema.

A estrutura do questionário envolveu questões acerca das competências gerenciais demandadas, contexto da ARH e variáveis demográficas. Para mapeamento das competências demandadas, foram apresentadas 24 afirmativas avaliadas por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos, indicando a frequência (do “muito alto” ao “muito baixo”). Para adequação do instrumento, realizou-se pré-teste com cinco profissionais da área. Posteriormente, o questionário foi disponibilizado na plataforma *Google Docs* durante os meses de fevereiro e



março de 2019. O *link* de acesso foi enviado para 70 potenciais respondentes. No final do período, foram obtidos, no total, 48 questionários válidos.

No processo investigativo, também foram realizadas oito entrevistas presenciais e semiestruturadas durante o primeiro bimestre de 2019. A entrevista semiestruturada favorece a interação dos sujeitos no processo de coleta de dados (Richardson, 1999). As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos e foram gravadas e transcritas, com o consentimento dos entrevistados. A identidade dos sujeitos foi preservada, tendo sido devidamente orientados a respeito da natureza do estudo.

A análise realizada na pesquisa envolveu dados de natureza qualitativa e quantitativa. Collis e Hussey (2005) preconizam que a utilização de dados dessa natureza enriquece o processo investigativo, podendo ser utilizada de forma complementar na análise de determinado fenômeno. Os dados qualitativos foram apurados pela transcrição do conteúdo das entrevistas. Os dados foram examinados à luz da análise de conteúdo, tendo sido empregada a modalidade denominada análise temática (Bardin, 2011). O procedimento analítico envolveu três etapas. A primeira delas, a pré-análise, possibilitou a obtenção de impressões iniciais, a partir da leitura flutuante do material obtido na transcrição. Na sequência, empreenderam-se a exploração do material e a classificação do conteúdo em função de categorias temáticas que foram previamente estabelecidas com base na estrutura do instrumento de inquérito, a saber: configuração, papel, processos, atribuições e esfera de atuação do gerente de ARH, fatores influentes, conceito e competências demandadas, fontes utilizadas para o desenvolvimento de competências. Os dados quantitativos apurados na pesquisa foram tratados por meio de estatística descritiva, tendo sido utilizado o cálculo da média, mediana, desvio-padrão e porcentagem, com utilização do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

4 Resultados

Participaram da pesquisa 48 profissionais que atuam na ARH em empresas da região de Divinópolis-MG. Os sujeitos de pesquisa estão alocados em posições gerenciais ou na interface delas. Do total, 47 respondentes indicaram o sexo. Observou-se que 83% deles são do sexo feminino e apenas 17% são do sexo masculino. A maioria dos respondentes (73%) está situada na faixa etária de 20 a 40 anos, sendo que 49% deles têm idade entre 20 e 30 anos. A totalidade de respondentes (100%) concluiu o ensino superior. Significativa parcela (65%) concluiu cursos de pós-graduação em nível *lato sensu*, enquanto apenas 6% dos respondentes concluíram curso de mestrado. A maioria dos respondentes (64%) tem formação na área comportamental. Verificou-se que 42% dos respondentes estão no cargo há, no mínimo, 5,1 anos; enquanto, apenas 22% estão no cargo há menos de um ano. Nota-se que, de forma geral, os respondentes são profissionais com experiência no cargo. Uma significativa parcela (79%) dos respondentes tem até 10 subordinados; 9% têm entre 11 e 20 subordinados; 5% têm de 21 a 30 subordinados. Destaca-se que 7% dos respondentes têm mais de 100 subordinados e, portanto, ocupam posições de destaque nas empresas em que atuam.

Em relação ao ambiente de atuação do gerente da ARH, foram obtidas as seguintes afirmativas “O RH está inserido num contexto de muitas demandas burocráticas. Acredito que, na ótica estratégica, as organizações, de forma geral, ainda têm certa resistência e desconfiança em relação às pontuações feitas pela ARH (E1).”, “A atuação do gerente de RH está relacionada à operacionalização das ordens emanadas pelos diretores. Ele, juntamente com sua equipe, participa dos processos de recrutamento e seleção e na execução de ações inerentes às festividades na empresa (E2).”; “O gerente de RH atua nos processos de recrutamento, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento do empregado, além do endomarketing, que



é forte na empresa. Ele desenvolve muitas parcerias para viabilizar as campanhas promovidas pela empresa (E3)”.

Os entrevistados consideraram que o gerente de RH, nas empresas em que atuam, tem atuação voltada para os processos operacionais e burocráticos de apoio. Trata-se de uma constatação coerente, na medida em que, como foi evidenciado anteriormente, a ARH das empresas exerce papel operacional em detrimento de um posicionamento mais estratégico. No entanto, houve exceção, a entrevistada 7 fez a seguinte afirmativa: "o gerente de recursos humanos, por ter atuação estratégica, tem interação com todas as áreas da empresa" (E7).

No tocante às atribuições do gerente da ARH, foram citadas como mais frequentes: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; administração de conflitos, de mudanças e de adaptação dos colaboradores; formação de equipes; condução da avaliação de desempenho; coordenação da pesquisa de clima; estipulação de benefícios; definição de políticas e procedimentos de gestão de pessoas; controle do orçamento e redução de custos. As múltiplas atividades de cunho gerencial são demandadas em situações de complexidade variável de acordo com as necessidades e especificidades de cada organização (Bitencourt, 2004).

No que se refere à esfera de atuação do gerente da ARH, os fragmentos a seguir são esclarecedores e confirmam que, em algumas empresas, a ARH tem tido dificuldades de legitimação no cenário organizacional “O gerente da ARH tem influência mediana [...]. Percebo a dificuldade da organização em compreender o papel real e importância da ARH (E1).”; “Em relação aos colaboradores, a influência do gerente da ARH é intermediária, já no que se refere à direção da empresa, é muito baixa (E2).”

Quanto aos fatores externos que afetam a ARH, os entrevistados mencionaram com mais frequência: variações no mercado de trabalho, a crise econômica e falta de mão de obra qualificada. E para os fatores internos foram identificados com mais frequência: a cultura da empresa, falta de credibilidade da ARH, resistência a mudanças, orçamento restrito e fragilidade de indicadores para mensuração.

Em relação ao conceito de “competência”, os entrevistados aplicaram diversas expressões, a saber: "conjunto de habilidades e atitudes"; "é quando o profissional consegue entender o que é solicitado, executar de forma assertiva com menor tempo e custo"; "estar aberto a mudanças"; "é tudo aquilo que você se propõe a fazer no âmbito do trabalho e que está ligado à sua habilidade e à forma pela qual você se comporta"; "conhecimento, habilidade, atitude e entrega (resultado), capacidade de agir de forma eficaz na solução de problemas em ambientes complexos"; "competência é o conjunto de conhecimentos, atitudes mais habilidades que propicia um resultado". Essas ponderações indicam que a maioria dos entrevistados tem compreensão sintonizada com elementos salientados pela literatura especializada e reconhece a relação entre competências e resultados. Segundo diversos autores (Barbosa, 2007, Bitencourt, 2004; Fleury & Fleury, 2001; Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001) o conceito de competências tem assumido diferentes definições no campo das organizações.

A noção baseada na qualificação para o cargo ainda persiste, veja-se: "[competência] é estar apto para ocupar o cargo, com todas as qualificações que exige" (E7). Embora alguns autores, como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), tenham enfatizado a diferença entre competência e qualificação, eles admitem que a noção de competência vai além, mas não anula a ideia da qualificação. A Tabela 1 apresenta a classificação geral das competências.

**Tabela 1****Mapeamento geral das competências gerenciais**

| Classificação Geral n = 48 | | | | | |
|---|-------------|--------------------|-------|----|--------|
| COMPETÊNCIAS | Papel | Modelo | Média | Md | Desvio |
| Ter comunicação eficaz. | Mentor | Relações Humanas | 4,75 | 5 | 0,601 |
| Ter compreensão de si mesmo e dos outros. | Mentor | Relações Humanas | 4,67 | 5 | 0,724 |
| Saber apresentar e defender ideias perante os outros. | Negociador | Sistemas Abertos | 4,60 | 5 | 0,61 |
| Estimular o desenvolvimento dos empregados. | Mentor | Relações Humanas | 4,54 | 5 | 0,771 |
| Saber estabelecer metas, planos e objetivos. | Diretor | Metas Racionais | 4,52 | 5 | 0,618 |
| Estimular ambiente de trabalho produtivo. | Produtor | Metas Racionais | 4,48 | 5 | 0,714 |
| Saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados. | Diretor | Metas Racionais | 4,48 | 5 | 0,772 |
| Administrar conflitos. | Facilitador | Relações Humanas | 4,46 | 5 | 0,849 |
| Analisar informações com pensamento crítico. | Monitor | Processos Internos | 4,46 | 5 | 0,651 |
| Realizar o próprio trabalho de forma produtiva e com elevado desempenho. | Produtor | Metas Racionais | 4,44 | 5 | 0,712 |
| Atuar no gerenciamento dos processos de mudança. | Inovador | Sistemas Abertos | 4,42 | 5 | 0,767 |
| Desenvolver e aplicar pensamento criativo. | Inovador | Sistemas Abertos | 4,37 | 5 | 0,866 |
| Conviver com a mudança. | Inovador | Sistemas Abertos | 4,31 | 5 | 0,949 |
| Atuar no planejamento do próprio trabalho. | Coordenador | Processos Internos | 4,29 | 5 | 1,051 |
| Saber atuar na negociação de acordos e compromissos. | Negociador | Sistemas Abertos | 4,29 | 4 | 0,743 |
| Incentivar a construção de equipes de trabalho. | Facilitador | Relações Humanas | 4,23 | 5 | 0,951 |
| Monitorar o próprio desempenho e administrar a sobrecarga de informações. | Monitor | Processos Internos | 4,21 | 4 | 0,922 |
| Promover a tomada participativa de decisões. | Facilitador | Relações Humanas | 4,15 | 4 | 0,945 |
| Fazer o gerenciamento do tempo e estresse. | Produtor | Metas Racionais | 4,06 | 4 | 0,954 |
| Atuar no planejamento e organização das atividades da empresa. | Diretor | Metas Racionais | 3,98 | 4 | 0,785 |
| Atuar no gerenciamento de projetos. | Coordenador | Processos Internos | 3,96 | 4 | 0,849 |
| Fazer gerenciamento multidisciplinar das áreas e das diversas funções. | Coordenador | Processos Internos | 3,96 | 4 | 0,849 |
| Gerenciar o desempenho dos processos essenciais da empresa. | Monitor | Processos Internos | 3,75 | 4 | 0,838 |
| Construir e manter uma base de poder na empresa. | Negociador | Sistemas Abertos | 3,42 | 4 | 1,108 |

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Com base na Tabela 1, detecta-se a aderência ao modelo proposto por Quinn *et al.* (2003), já que todas as competências foram bem avaliadas pelos respondentes. A avaliação positiva das competências pode ser constatada pelos valores elevados das médias (máximo = 4,75; mínimo = 3,42) e medianas (máximo = 5; mínimo = 4). Deve-se destacar que 79% (19)



das competências obtiveram médias entre 4,0 e 5,0; enquanto 100% delas alcançaram medianas entre 4,0 e 5,0.

No grupo das 10 competências com médias mais elevadas, destacaram-se pela frequência os seguintes modelos, papéis e competências: **Modelo de Relações Humanas**, com os papéis de mentor (ter comunicação eficaz, ter compreensão de si mesmo e dos outros, estimular o desenvolvimento dos empregados) e facilitador (administrar conflitos); **Modelo de Metas Racionais**, com os papéis de diretor (saber estabelecer metas, planos e objetivos e saber desenvolver e comunicar uma visão aos empregados) e de produtor (estimular ambiente de trabalho produtivo e realizar o próprio trabalho de forma produtiva de e com elevado desempenho); **Modelo de Sistemas Abertos**, com o papel de negociador (saber apresentar e defender ideias perante os outros.); **Modelo de Processos Internos**, com o papel de monitor (analisar informações com pensamento crítico).

Esse resultado sinaliza a demanda por diferentes competências relacionadas a papéis contidos nos quatro modelos de referência propostos por Quinn *et al.* (2003). Trata-se de uma constatação que reforça apontamentos de diversos autores (Boyatzis, 1982; Mintzberg, 2004). Os profissionais alocados na área necessitam de competências diversificadas e que variam em função do contexto em que atuam. Ao se considerar que a ARH tem configurações diferentes nas empresas, pode-se compreender a demanda por diferentes competências e papéis que se relacionam a diferentes modelos de referência, a partir do modelo de Quinn *et al.* (2003).

Com o intuito de favorecer o aprofundamento analítico, optou-se por estratificar os dados. Sobre a estratificação por sexo, cabem alguns comentários. Em primeiro, lugar deve-se considerar que 83% dos respondentes são do sexo feminino, contra apenas 17% do sexo masculino. No que se refere à classificação das competências, verificaram-se divergências entre os sexos. No caso de respondentes do sexo masculino, foram destacadas, com mais frequência, competências relacionadas ao Modelo de Metas Racionais. Outra descoberta é que, comparativamente, os respondentes do sexo masculino identificaram, com mais frequência, competências relacionadas ao Modelo de Sistemas Abertos, especialmente relacionadas ao papel de inovador, o que não se evidenciou em relação ao público feminino. Deve-se mencionar, ainda, a divergência em relação aos papéis e competências relacionadas ao Modelo de Processos Internos. Na ótica do público feminino, evidenciou-se o papel de monitor e a competência “analisar informações com pensamento crítico”. Os respondentes do sexo masculino, por sua vez, salientaram o papel de coordenador e a competência “fazer gerenciamento multidisciplinar das áreas e das diversas funções”.

Sobre as fontes utilizadas para desenvolvimento de competências, notou-se que uma parcela equivalente a 73% dos respondentes considera que suas empresas ofertam cursos e palestras com média e alta frequência. Contudo, uma parcela considerável de respondentes (27%) sinalizou que as empresas fazem esse tipo de oferta com baixa frequência. Em relação aos entrevistados, ao se referirem às fontes utilizadas para o desenvolvimento de competências, mencionaram a participação em cursos e palestras como terceira alternativa.

Entre os entrevistados, quatro deles afirmaram que, nas empresas em que atuam, não há oferta de treinamentos para profissionais da ARH. Isso sinaliza a falta de investimentos na formação desse profissional. O depoimento a seguir é crítico: “não há treinamento para o cargo. Eu mesmo tenho que procurar, correr atrás e investir do meu bolso. Haverá um treinamento que me interessa, no próximo mês, e solicitei recursos, a empresa disse que não cabe a mim ficar pedindo” (E4).

No tocante às empresas que ofertam algum tipo de treinamento, os entrevistados mencionaram: treinamentos técnicos, gerenciamento do tempo, etiqueta empresarial, comunicação oral e escrita. Diante da fragilidade identificada em relação à oferta de treinamentos por parte das empresas, deve-se levar em conta a relevância dos processos de



treinamento (Quinn *et al.* 2003) para elevar a *performance* no trabalho. Acredita-se que, por meio da aprendizagem, o profissional pode alçar um patamar mais elevado e, dessa forma, contribuir de maneira efetiva para a obtenção dos resultados esperados pela organização.

Uma parcela equivalente a 79% dos respondentes tem participado de eventos, congressos e seminários temáticos com média e alta frequência. Do total de entrevistados, apenas 21% afirmaram utilizar essas fontes com baixa frequência. Eles destacaram a participação em eventos, congressos e seminários como segunda alternativa utilizada por eles. Diversos autores, como Bitencourt (2004), ressaltam a relevância da troca de informações em espaços de interação e construção de conhecimentos, tendo em vista a necessidade de ampliar as possibilidades de aprendizagem.

A maioria dos respondentes (83%) afirmou utilizar a experiência profissional, com média e alta frequência, no desenvolvimento de competências. Apenas 17% afirmaram utilizar essa fonte com baixa frequência. Em relação aos entrevistados, entre as várias possibilidades apresentadas, a experiência profissional foi mencionada como a principal fonte utilizada. De fato, como referencia a literatura, a aprendizagem no cotidiano e as experiências profissionais ampliam o nível de conhecimento e domínio sobre o processo de trabalho (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001)

Parcela equivalente a 56% afirmou que o desenvolvimento de competências conta com iniciativas do próprio profissional. Esse elevado percentual demonstra que as empresas não têm envidado esforços para o desenvolvimento de competências. Os seguintes trechos obtidos nas entrevistas são esclarecedores: “há iniciativas pessoais pelo amor à profissão e por acreditar nas pessoas” (E2); “como gestora, busco sempre desenvolver, cada vez mais, minhas habilidades” (E7).

Pode-se notar que apenas 10% dos respondentes reconhecem que as empresas adotam iniciativas com foco no desenvolvimento de competências. A literatura especializada admite que, em diversas empresas, o direcionamento de investimentos para o aprimoramento das competências é ínfimo. Nesse sentido, diversas possíveis causas têm sido citadas, tais como: restrição de recursos, falta de prioridade, dificuldades de vislumbrar resultados efetivos em curto prazo, entre outras.

Uma parcela correspondente a 33% dos respondentes considerou a existência de investimentos por parte da empresa e, também, por parte do profissional. De forma geral, os entrevistados concordaram com esse apontamento. O trecho destacado, a seguir, elucida esse posicionamento: “tem iniciativa de ambas as partes. Por parte da empresa, a matriz conversa muito conosco e nos dá um posicionamento do que ela quer. Há, também, iniciativa pessoal porque estou sempre muito atenta” (E3).

Em relação aos desafios inerentes ao desenvolvimento de competências, os entrevistados mencionaram, nessa ordem: dificuldades relacionadas à cultura da empresa, escassez de tempo, falta de apoio da diretoria da empresa.

5 Considerações Finais

Pôde-se notar que a ARH adota uma estrutura relacionada ao modelo tradicional com autonomia restrita e desempenha papel de especialista administrativo nos termos empregados por Ulrich (1998). Dessa forma, a ARH atua na execução de procedimentos de natureza mais operacional e burocrática. Em certas empresas, conforme revelaram os dados da pesquisa, a área tem papel híbrido, ao conjugar atividades de cunho operacional e estratégico. Tornou-se evidente a influência de fatores contextuais na dinâmica organizacional e, conseqüentemente, na atuação da ARH. De acordo com os resultados da pesquisa, observou-se um modelo de RH



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



tradicional que executa, predominantemente, atividades operacionais em curto prazo, tendo poucas iniciativas sistêmicas. Esse RH atua como “especialista administrativo” e “executor”.

No que se refere aos processos realizados pela ARH, observou-se que as empresas adotam práticas tradicionais de recrutamento e seleção e treinamento. Sobre o desenvolvimento dos profissionais, verificou-se que as empresas não têm envidado esforços concretos nesse sentido e que, em alguns casos, elas chegam a manifestar certo receio em relação ao processo. Quando o assunto é avaliação, as empresas não têm procedimentos estruturados e parâmetros seguros. Outro aspecto marcante apurado pela pesquisa diz respeito às práticas de remuneração que têm sido bastante incipientes e forjadas em livre negociação com os proprietários das empresas, sobretudo naquelas de menor porte.

Observou-se que o ambiente da ARH tem demandado múltiplas competências dos profissionais em posição de liderança e que esses profissionais, não raro, têm autonomia restrita, em função do modelo de gestão adotado pelas empresas.

A pesquisa mostrou que os pesquisados compreendem o conceito de competência por meio de elementos destacados pela literatura especializada, tais como conhecimentos, habilidades e atitudes. A noção predominante valoriza a ação no trabalho e destaca a íntima relação entre competência e resultados.

O mapeamento das competências demandadas dos profissionais que atuam na ARH, confirmou a aderência ao modelo proposto por Quinn *et al.* (2003) como referencial analítico, já que todas as competências foram avaliadas de forma positiva. Independentemente do critério de estratificação utilizado, a variação das competências, papéis e seus respectivos modelos torna-se compreensível em face da diversidade de quadros organizacionais e das especificidades inerentes a cada um deles. Notou-se que os profissionais da ARH são convocados a desenvolver competências diferenciadas de natureza técnica e social.

O estudo obteve que a maioria dos pesquisados utiliza, nesta ordem, as seguintes fontes para o desenvolvimento de competências: experiência; eventos, congressos e seminários; cursos e palestras. Portanto, a aprendizagem pela prática tem sido o meio mais utilizado para o aprimoramento e aquisição de competências. A participação em eventos, congressos e seminários representa relevante alternativa, que esses espaços proporcionam a troca de informações e a construção coletiva de conhecimentos.

A pesquisa mostrou que as iniciativas orientadas para o desenvolvimento de competências são, geralmente, empreendidas pelo empregado. Dessa forma, ele se torna protagonista do próprio desenvolvimento profissional. Se, por um lado, essa situação demonstra proatividade por parte dos profissionais da ARH, por outro, desperta certa preocupação em relação à postura adotada pelas empresas. Embora algumas delas adotem iniciativas para o desenvolvimento de competências, essa responsabilidade parece recair, em grande medida, sobre o próprio empregado. Entre os desafios relacionados ao desenvolvimento de competências, foram consideradas dificuldades relacionadas à cultura da empresa e falta de apoio da diretoria. E que, nem sempre, a organização estimula o aprimoramento profissional.

A pesquisa traçou um panorama da ARH com base em empresas da região de Divinópolis e sinalizou a predominância de estruturas tradicionais que priorizam atividades de cunho operacional. Os dados da pesquisa acusaram diversidade de práticas e demandas por múltiplas competências, no âmbito da ARH. Diante das exigências impostas pelo ambiente de trabalho e das restrições organizacionais, o desenvolvimento das competências gerenciais tem sido alicerçado, principalmente, em esforços individuais. Nesse sentido, a atuação estratégica por parte da ARH, nos moldes idealizados pela literatura, não se evidenciou no quadro analisado, tampouco aspectos inovadores. Pode-se admitir que, tendo-se a crise econômica que assola o país, a reversão desse quadro requer iniciativas cujos resultados virão a longo prazo.



Todavia, para além de possíveis investimentos em capacitação, há necessidade de rever as práticas adotadas.

Referências

- Albuquerque, L. G., & Leite, N. P. (Org.) (2009). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- Alcântara, M. (2014). *Os múltiplos papéis de RH: analisando a performance da área de gestão de pessoas em uma empresa do agronegócio*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Barbosa, A. C. Q. (2007 out-dez). Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. Salvador, *Revista Organização & Sociedade*, 14(43), 57-70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 44(1), 58-69.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent Management: a model for effective performance*. Nova York: Wiley & Sons.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001 jan-mar.). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas, RAI*, 1(1).
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2011). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. (3. ed., p. 176), Rio de Janeiro: FGV.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2. ed.), Porto Alegre: Bookman.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Evans, P. A. L., Pucik, V., & Barsoux, J.-L., (2002). *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Fischer, A. L., Dutra, J. S., Nakata, L. E., & Ruas, R. (2008). Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: J. S. Dutra, M. T. L., Fleury, & R. Ruas. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, (p. 31-50).



- Fischer, A. L., Fleury, M. T. L., & Urban, T. P. (2008). Cultura e competência organizacional. In: J. S. Dutra, M. T. Fleury & R. Ruas (org.). *Competências: conceito, métodos e experiências*. (Cap. 5, p.106-124). São Paulo: Atlas.
- Fleury, A. L., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Lacombe, B. M. B. (2003). A gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. *Iberoamerican Academy of Management*, São Paulo.
- Gil, A. C. (2009). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books.
- Harari, Y. (2018). *21 lições para o século 21*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica*. (2. ed., 415 p.). São Paulo: Cengage Learning.
- Katz, R. L. (1995, Ja-Feb.). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.
- Kilimnik, Z. M., Sant'Anna, A. S., & Luz, T. R. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *Revista de Administração de Empresas*, 44, 10-21.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Leboyer, C. L. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Adiciones Gestión 2000.
- Lima, R. J. C., Barbosa, A. C. Q., & Cintra, L. P. (2015). Competências e cultura organizacional. *Recursos Humanos: Contemporaneidade, Limites e Possibilidades Teóricas e Aplicadas*, Curitiba: CRV.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (14. ed.), São Paulo: Saraiva.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, Washington, D. C., (28).
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (15. ed.). Rio de Janeiro: Campus.



- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May-Jun.). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-80.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Retour, D., Picq, T., Defélix, C., & Ruas, R. A. (2011). *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas. (334 p.).
- Ruas, R. L., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (Orgs.). (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2011). *A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro*. (cap. 4, pp. 113 -136). Porto Alegre: Bookman.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. (Cap. 2, pp. 36 - 65). São Paulo: Atlas.