UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

GUILHERME BUSCH ROCHA

Qual é o ganho social na gestão por competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Souza Passador

RIBEIRÃO PRETO

2015

PROF. DR. MARCO ANTONIO ZAGO

Reitor da Universidade de São Paulo

PROF. DR. DANTE PINHEIRO MARTINELLI

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

PROFA. DRA. SONIA VALLE WALTER BORGES DE OLIVEIRA

Chefe do Departamento de Administração

GUILHERME BUSCH ROCHA

Qual é o ganho social na gestão por competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Original.

Área de concentração: Estudos organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Souza Passador

RIBEIRÃO PRETO

2015

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Rocha, Guilherme Busch

Qual é o ganho social na gestão por competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira. Ribeirão Preto, 2015. 136 p.

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Profa. Dra. Claudia Souza Passador

1. Gestão por competências. 2. Administração Pública. 3. Educação Corporativa. 4. Justiça de procedimento.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Guilherme Busch Rocha

Título: Qual é o ganho social na gestão por competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências (Administração).

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Comissão Julgadora:

Prof(a). Dr (a). _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof (a). Dr (a). _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof (a). Dr (a). _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus, por guiar meus passos, por me dar força e serenidade para seguir em frente, mesmo em momentos de dificuldades, e por colocar em minha vida pessoas tão especiais e abençoadas.

Agradeço à minha Pretinha, por fazer parte da minha vida, por ser sempre minha maior companheira, por respeitar e incentivar minhas decisões, por compreender as ausências que esse trabalho frequentemente proporcionou, e, também, pelo caprichoso trabalho de revisão.

Agradeço ao meu pai e minha mãe pelo apoio incondicional, pelo lar repleto de carinho e amor, e pela confiança depositada em todos os momentos de minha vida.

Agradeço à Profa. Cláudia Passador, por sua amizade, por acreditar em meu potencial, por compartilhar seus conhecimentos e ideais, e pela valiosa orientação nesse trabalho.

Agradeço ao Prof. Gilberto Shinyashiki, por sua amizade e sua paciência, pelas lições de valor inestimável, e por todas as muitas contribuições para esse trabalho.

Agradeço ao Prof. Marcelo Tavares por suas contribuições em estatística, por seus comentários pertinentes e por sua gentileza e disponibilidade.

Por fim, agradeço aos funcionários entrevistados, que cederam gentilmente seu tempo, compartilharam suas experiências e possibilitaram a realização desse estudo.

Quando nada parece ajudar, eu vou e olho o cortador de pedras martelando sua rocha talvez cem vezes sem que nem uma só rachadura apareça. No entanto, na centésima primeira martelada, a pedra se abre em duas e eu sei que não foi aquela martelada a que conseguiu, mas todas as que vieram antes.

Jacob Riis

RESUMO

ROCHA, G. B. Qual é o ganho social na gestão por competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira. 2015. 136 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

As organizações públicas têm sentido a necessidade de melhorar a qualidade de seus serviços e processos em função da crescente demanda da sociedade. Ao mesmo tempo, o modelo de gestão pública brasileira passa atualmente por um período de transformações em direção à práticas mais democráticas. Nesse contexto, as práticas de gestão de pessoas ganham importância e apresentam-se como fator chave para aumentar a flexibilidade e modernidade às instituições públicas. Após a reforma gerencial de 1995, seguindo os princípios do *management*, diversas organizações públicas optaram por adotar sistemas de gestão de pessoas baseados no conceito de competência. Assim, tendo em vista o grande potencial da utilização estratégica de recursos humanos na modernização das instituições públicas, reforçando-se os princípios de *empowerment* e participação da Gestão Democrática, esta dissertação investiga os fatores que influenciam a percepção de ganho social dos funcionários de uma organização que adotou o modelo de gestão de pessoas por competências. É um trabalho quantitativo com metodologia de levantamento (*survey*). A amostra é composta de 422 funcionários de uma universidade pública brasileira que implantou o modelo por competências em 2011 e já realizou duas movimentações de carreira (com impacto salarial). O questionário disponibilizado em ambiente virtual utilizou as dimensões desenvolvidas por Sarsur (2007). Foram analisadas por meio de técnicas estatísticas não paramétricas as relações entre ações de educação corporativa, movimentação salarial, movimentação na carreira, existência de cargos de gestão, local de trabalho e tempo de serviço (variáveis independentes) com a percepção de ganho social dos funcionários (variáveis dependentes). Os resultados indicam que a percepção de ganhos sociais com o modelo por competências por parte dos funcionários possui caráter prioritariamente utilitarista, ou seja, apenas os servidores beneficiados apontaram rankings superiores de percepção em relação a nova proposta. Além das movimentações com impacto financeiro, apenas as iniciativas de Educação Corporativa de longa duração (MBA) implementadas pela universidade apresentaram evidências de estar relacionada positivamente com a percepção de ganhos sociais em algumas variáveis do estudo. Por fim, a análise dos campos de comentários demonstrou que a subjetividade no processo de avaliação característica do modelo de gestão de pessoas por competência acabou por proporcionar ampla percepção de injustiça de procedimento entre os funcionários da organização.

Palavras-Chave: Gestão por competências. Administração Pública. Educação Corporativa. Justiça de Procedimento.

ABSTRACT

ROCHA, G. B. What is the social gain in management skills? The perception of employees of a Brazilian public university. 2015. 136 p. Master's thesis - School of Economics, Business Administration and Accounting at Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2015.

Public organizations have felt the need to improve the quality of its services and processes because of the growing demand of society. At the same time, the Brazilian public management model is currently undergoing a period of transformation towards more democratic practices. In this context, people management practices gain importance and are presented as a key factor to increase the flexibility and modernity to institutions. After the management reform 1995, following the principles of management, various public organizations have chosen to adopt Competency-Based Human Resources Management. Thus, in view of the great potential of strategic use of people management practices in the modernization of public institutions, strengthening the principles of empowerment and participation of the Democratic Management, this paper investigates the factors that influence the perception of social gain in an organization that has adopted the model of Competency-Based Human Resources Management. It is a quantitative research and use a survey methodology. The sample consists of 422 employees of a Brazilian public university that implemented the model of Competency Based Human Resources Management in 2011 and has held two career moves (with salary increase). The questionnaire made available in virtual environment uses the dimensions developed in Sarsur (2007). Data were analyzed using nonparametric statistical techniques looking for relations between variables: corporate education, salary movement, movement in the career, manager position, workplace and service time (independent variables) with the perception of social gains of employees (dependent variables). The results indicate that the perception of social gains by employees has a utilitarian character, i.e. only employees who get any salary increase pointed top rankings of perception of the new of skill-based management. In addition to the transactions with financial impact, just the Corporate Education initiatives of long duration (MBA) implemented by the university presented evidence to be positively related to the perception of social gains in some study variables. Finally, the analysis of the comment's space showed that subjectivity in the evaluation process characteristic of skill based personnel management model turned out to provide widespread perception of procedural injustice among employees.

Keywords: Competency management. Public Administration. Corporate Education. Procedural Justice.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formas Históricas de Estado e Sociedade no Brasil	14
Quadro 2 - Características das organizações públicas	17
Quadro 3 - Revisão bibliográfica – estrutura.....	22
Quadro 4 – Esquema geral da pesquisa	22
Quadro 5 - Papéis de Recursos Humanos.....	23
Quadro 6 - Características do modelo de gestão de pessoas baseado em cargos	28
Quadro 7 - Exemplo de competência caracterizada conforme evolução de complexidade	37
Quadro 8 - Políticas e decisões de um sistema de remuneração	38
Quadro 9 - Diferença entre T&D e EC.....	45
Quadro 10 - Qualificação e competências: características principais	46
Quadro 11 - Mudança de paradigma de centro de T&D para Universidade Corporativa	47
Quadro 12 - Revisão bibliográfica - procedimentos de pesquisa	52
Quadro 13 - Categorias de ganhos sociais do sistema de gestão por competências	54
Quadro 14 - Roteiro de Entrevista utilizado por Sarsur (2007).....	56
Quadro 15 - Coeficiente Alpha de Cronbach	59
Quadro 16 – KMO e Bartlett's Test	59
Quadro 17 – Análise fatorial – Dimensões.....	61
Quadro 18 - Hipóteses de pesquisa, hipóteses nulas e hipóteses alternativas do trabalho	65
Quadro 19 – Estrutura da carreira por competências da instituição	66
Quadro 20 – Níveis de complexidade - Carreira por competências	67
Quadro 21 – Competências avaliadas - Carreira por competências	68
Quadro 22 – Testes de média – resultados	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Empresas com programas educacionais com base em Competências Críticas	46
Tabela 2 – Matriz de Componentes - Rotacionada.....	60
Tabela 3 - Distribuição de funcionários por tipo de estrutura – população e amostra	70
Tabela 4 – Desempenho na carreira e tempo de serviço na instituição	76
Tabela 5 – Estatística descritiva: variáveis dependentes	80
Tabela 6 – Matriz de correlação entre variáveis dependentes	83
Tabela 7 – Matriz de correlação entre variáveis independentes	84
Tabela 8 – Matriz de correlação entre variáveis dependentes e independentes	85
Tabela 9 – Resultados dos testes de média: variáveis nível do cargo e escolaridade.....	87
Tabela 10 – Resultados dos testes de média: variáveis local de trabalho e tempo de serviço .	89
Tabela 11 – Movimentação vertical por tipo de estrutura	90
Tabela 12 – Médias das categorias de ganho social por tempo de serviço na instituição	92
Tabela 13 – Desempenho na carreira por tempo de serviço na instituição	92
Tabela 14 – Testes de média: variáveis cargo de gestão, mov. salarial e mov. de carreira.....	95
Tabela 15 – Testes de média - amostra de conveniência: variável Educação Corporativa	100
Tabela 16 – Análise dos espaços de comentários - resultados	105
Tabela 17 – Testes de média – Espaço de comentários.....	109
Tabela 18 – Percentual de empresas com planos de recompensa por competências	112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Níveis funcionais – população e amostra.....	71
Gráfico 2 - Níveis de cargo e escolaridade da amostra	72
Gráfico 3 – Tempo de serviço na instituição	73
Gráfico 4 – Escolaridade dos gestores.....	73
Gráfico 5 – Tempo de serviço dos gestores.....	74
Gráfico 6 – Educação Corporativa e Tempo de serviço na instituição	75
Gráfico 7 – Participantes na carreira	77
Gráfico 8 – Participantes da carreira por tempo na instituição.....	77
Gráfico 9 – Desempenho na carreira por nível do cargo	78
Gráfico 10 – Desempenho dos chefes na carreira	78
Gráfico 11 – Ganhos de carreira por escolaridade	79
Gráfico 12 – Ganhos de carreira por Educação Corporativa.....	79
Gráfico 13 – Box Plot: variáveis dependentes.....	81
Gráfico 14 – Dot Plot: variáveis dependentes	81
Gráfico 15 – Comparação de médias de Educação Corporativa: variável treinamento	94
Gráfico 16 – Dot plot: Média das variáveis de ganho social e desempenho na carreira	97
Gráfico 17 - Comentários adicionais por desempenho na carreira.....	107
Gráfico 18 - Comentários consolidados por desempenho na carreira	108

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO	11
2. O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	23
2.2. O Modelo de Competências	27
2.2.1 Seleção por competências.....	33
2.2.2 Avaliação de pessoas por competências	35
2.2.3 Remuneração e carreira por competências	38
2.2.4 Educação corporativa	41
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1 Tipo de estudo e unidade de análise	49
3.2 Revisão bibliográfica - roteiro	50
3.3 Instrumento de coleta.....	53
3.3.1 Categorias e subcategorias para mensuração do ganho social	53
3.3.2 Estrutura do instrumento	55
3.3.3 Teste do instrumento	57
3.3.4 Confiança e validade do instrumento	58
3.4 População, acesso e coleta de dados.....	61
3.5 Planejamento amostral.....	62
3.6 Hipóteses de pesquisa e análises a serem realizadas	65
3.7 A universidade e o modelo de gestão por competências	66
4. ANÁLISES E DISCUSSÕES	69
4.1 Análise preliminar dos dados coletados	69
4.2 Características da amostra	70
4.3 Análises descritivas	80
4.4 Análise das correlações	82
4.4.1 Correlação entre variáveis dependentes	83
4.4.2 Correlação entre variáveis independentes	83
4.4.3 Correlação entre variáveis dependentes e independentes	85
4.5 Testes de média	86
4.6 Testes de média – Educação Corporativa – Amostra de conveniência	98
4.7 Quadro resumo – Hipóteses de pesquisa	101
4.8 Análise das respostas abertas.....	103
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICE	124
APÊNDICE A – Questionário final	124
APÊNDICE B – Assimetria, curtose e teste de normalidade - variáveis dependentes ..	126
APÊNDICE C – Histogramas de distribuição das variáveis dependentes	126
APÊNDICE D – Teste de média - Wilcoxon Signed Ranks	127
APÊNDICE E – Testes de média – Kruskal Wallis e Post Hoc.....	128
APÊNDICE F – Testes de média – Mann-Whitney U	130
APÊNDICE G – Educação Corporativa – Amostra de Conveniência	131
APÊNDICE H – Respostas abertas – distribuição por desempenho na carreira	135
APÊNDICE I – Respostas abertas – testes de médias	136

1. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

O Estado tem experimentado, nos últimos anos, a necessidade de mudanças significativas em diversos componentes institucionais, em busca do aumento do desempenho organizacional. Isto se deu em função da crescente demanda da população, e da imprensa, em relação à qualidade dos serviços prestados e, ao mesmo tempo, por maiores níveis de eficiência na gestão (BREISSAN, 2000).

A busca por soluções que visem aumentar a eficiência da administração pública não é recente. O que tem mudado, nos últimos anos, é a postura da sociedade em relação às ocorrências de ineficiência, de corrupção e de prestação de serviços de má qualidade. As demonstrações de insatisfação da população podem ser verificadas por diversos meios, como o grande número de denúncias da imprensa, as grandes passeatas de manifestação e os abaixo-assinados virtuais.

Para entender o contexto atual das instituições do Estado brasileiro, serão apresentados, a seguir, a origem e evolução dos modelos de administração pública, assim como as tendências apontadas pelo governo nos últimos anos.

As primeiras discussões acerca da amplitude de atuação do Estado na sociedade e na economia remetem ao século XVIII. Adam Smith, em seu livro “A riqueza das nações”, defende uma intervenção limitada do Estado na sociedade e na economia, estabelecendo assim, as bases do pensamento liberal clássico. Essas ideias seguiriam predominantes, estimulando a expansão capitalista por mais dois séculos (PAULA, 2005).

Com o rápido crescimento do capitalismo no século XX, começaram a ocorrer diversas crises cíclicas que antecederam o crash de 1929. Essas adversidades colocaram em cheque o pensamento neoclássico, pois a teoria liberal e sua mão invisível sequer previam a possibilidade de crises (TENORIO, 2005).

Perante a esses acontecimentos e a diversas críticas ao modelo neoclássico, começou a ganhar força a teoria de John Maynard Keynes. A principal característica desse modelo é a maior participação do Estado, de modo a direcionar seus gastos e investimentos para incentivar o crescimento e gerar bem-estar social. A teoria keynesiana, hegemônica entre 1940 e 1970, foi amplamente utilizada pelos Estados Unidos e pela Europa no período pós-guerra. Deste modo, consolidou-se a ideia de que a correta intervenção do governo na economia seria capaz de contornar as crises do sistema capitalista (PAULA, 2005).

As ideias liberais, no entanto, nunca deixaram de ser defendidas, e se adequaram ao novo momento vivido pelo capitalismo. A rápida expansão das economias asiáticas no mercado internacional, somadas à recessão vivida pelo mundo ocidental geraram uma crescente expectativa por mudanças nos modelos produtivos e econômicos vigentes. Nesse contexto, uma das bandeiras defendidas foi a de que o Estado encontrava-se em crise, já que se mostrava impotente perante os desafios apresentados pela competição globalizada (BRESSER-PEREIRA, 2002).

Eram constantes as críticas ao modelo keynesiano e ao seu intervencionismo. Essas críticas começaram a ganhar o efetivo reconhecimento com o agravamento das falhas do keynesianismo, como a ineficiência do Estado, o aumento do autoritarismo e a crescente escalada inflacionária (BRESSER-PEREIRA, 2002; PAULA, 2005).

Desta forma, as ideias liberais voltam a ser predominantes. Por meio de expoentes como Reagan e Thatcher, os Estados Unidos e os países da Europa iniciaram um crescente movimento de descentralização do aparelho estatal, de privatização de estatais e de terceirização de serviços públicos. Mais tarde, essas ações iriam constituir as bases para a nova administração pública, que se tornou o modelo mundialmente mais utilizado de gestão do Estado contemporâneo (CAVALVANTI, 2007; PAULA, 2005).

No caso brasileiro, podemos identificar três grandes períodos no que tange a administração do Estado: o período clássico, o período desenvolvimentista e a administração gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2002).

O período clássico compreende a primeira reforma do Estado, iniciada na década de 30. Ele se caracteriza pelo modelo de administração burocrática weberiana, que traz em si a herança cultural do colonialismo, como a centralização do poder e o autoritarismo.

Mesmo assim, dessa época datam as primeiras tentativas de profissionalização do setor público brasileiro. Entre essas iniciativas, pode-se citar a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), que foi o maior responsável pela implementação das formas de controle estabelecidas naquele período.

Antes do golpe de 1964, ainda ocorreram diversas tentativas de reformas em direção à profissionalização da máquina pública brasileira. Tais mudanças, no entanto, esbarravam nos traços remanescentes da cultura política patrimonial, que ainda se utilizava do provimento de cargos públicos estáveis como favor político (PAULA, 2005).

Reformas efetivas só voltariam a acontecer durante os anos do regime militar, entre 1964 e 1985, no chamado período desenvolvimentista, quando foi aprovado o Decreto-lei nº 200/67, que representou um marco na administração pública.

O Decreto-lei nº 200 renovou a estrutura básica da administração pública federal, estabelecendo a administração direta, aquela constituída pelos órgãos integrantes da presidência da República e dos ministérios, e a administração indireta, composta por autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Além disso, estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa (CAVALVANTI, 2007, p. 66).

O decreto proporcionou grande flexibilidade para a administração pública federal, pois tornou possível a contratação de terceiros para as funções não ligadas à atividade-fim das instituições, como limpeza e segurança. Também foi prevista a possibilidade de utilização de empreiteiras para a realização de obras públicas, como prédios e pontes. A reforma permitiu ainda a contratação em larga escala de servidores no regime celetista, dispensando a obrigatoriedade do concurso público e não implicando, portanto, em estabilidade ao trabalhador (CAVALVANTI, 2007).

O referido decreto ainda continha, entre suas premissas básicas, instrumentos para aperfeiçoamento das funções de planejamento e de controle estatal, mas essas não conseguiram ser efetivamente colocadas em prática em função do regime autoritário. Assim, o que deveria resultar em ganhos de agilidade e de flexibilidade acabou se tornando aumento de permissividade, com diversos casos de segmentos e de pessoas sendo beneficiadas pela máquina estatal. Como consequência, o Estado cresceu de forma desordenada e foi incapaz de controlar a crise em que se encontrava (PAULA, 2005).

Posteriormente, a Constituição Federal de 1988 deu especial atenção à administração pública, tentando prover instruções compatíveis com o Estado Democrático de Direito. Assim, foram criadas políticas mais rígidas com relação às licitações e contratos, aumentando o controle estatal. Além disso, o concurso público tornou-se novamente necessário para ingresso de pessoal na administração direta e indireta. Essas mudanças, somadas ao crescente processo de privatização e à redistribuição de competências entre as esferas federal, estaduais e municipais remodelou fortemente as funções do Estado (CAVALVANTI, 2007).

Em 1995, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, o economista Luiz Carlos Bresser-Pereira foi indicado ao Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). O ministro apresentou no mesmo ano o plano de reforma que culminou na criação da Emenda Constitucional nº 19/1998, o qual consolidou no Brasil a fase da administração pública gerencial (ABRUCIO, 1997; BRASIL, 1995; CAVALCANTI, 2007).

A administração pública gerencial pode ser entendida como “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p. 354).

Essa reforma definiu a existência de quatro setores dentro do núcleo estratégico do Estado: Legislativo, Judiciário, Presidência e cúpula dos Ministérios. Além disso, também foram descritas as atividades exclusivas do Estado, como fiscalização, regulamentação, polícia, seguridade e fomento, e os serviços não exclusivos do Estado, como universidades, hospitais, museus e centros de pesquisa. Essas definições possibilitaram ao Estado especializar suas atividades em suas funções essenciais, gerando ganhos em termos de produtividade (BRESSER-PEREIRA, 2002; PAULA, 2005).

Algumas das características da administração pública gerencial são o incentivo à competição, ampla utilização de técnicas de gestão advindas da iniciativa privada, foco na figura do administrador-gerente com autonomia de decisão, implantação de mecanismos de avaliação de desempenho e orientação para resultados (HOOD, 1995).

No entanto, a efetiva consolidação das mudanças nas engrenagens institucionais do Estado brasileiro ainda se encontra em fase de transição. De acordo com pesquisas de campo recentes, é possível ainda apontar, dentro de uma mesma instituição pública, a existência de fragmentos dos modelos antigos de gestão, da fase burocrática e até mesmo do período pré-burocrático com seus vícios patrimonialistas (BRESSER-PEREIRA, 2001; SECCHI, 2009). O quadro abaixo demonstra a evolução das formas de Estado e da Sociedade no Brasil.

Quadro 1 - Formas Históricas de Estado e Sociedade no Brasil

	1821 - 1930	1930 - ...	Início?
Sociedade	Mercantil-Senhorial	Capitalista Industrial	Pós Industrial (?)
Estado (política)	Oligárquico	Autoritário	Democrático (1985)
Estado (administração)	Patrimonial	Burocrático	Gerencial (1995)

Fonte: Bresser-Pereira (2001)

Assim, o cenário atual do setor público brasileiro apresenta-se em processo de consolidação das práticas gerencialistas (REZENDE, 2009; TENÓRIO, 1998). “[...] Ao invés de falar em ascensão, predomínio e declínio de modelos organizacionais, talvez seja mais frutífero falar em um processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores” (SECCHI, 2009, p. 365).

É consenso que o gerencialismo representou um grande avanço em relação ao sistema burocrático anterior, no entanto, algumas críticas são feitas ao modelo. Entre elas, destacam-se a centralização do processo decisório, a baixa participação social e a necessidade de adaptações das técnicas oriundas dos círculos privados ao setor público. Assim, seriam necessárias práticas mais democráticas e que considerem a cultura organizacional das instituições do Estado e outras características específicas, como a estabilidade no emprego (PAULA, 2005).

Em resposta a essas questões, começou a tomar forma no Brasil o projeto de um novo modelo de administração pública, mais direcionado aos anseios sociais e com maior nível de participação popular. As bases desse modelo estão ligadas às mobilizações dos anos 60 e 70, que tinham como núcleos as Comunidades Eclesiais de Base organizadas pela igreja católica.

Esse modelo é conhecido como gestão societal ou gestão social, e trata-se de um modelo ainda em concepção. A gestão social pode ser entendida [...] “como o processo gerencial deliberativo que procura atender às necessidades de uma dada sociedade, região, território ou sistema social específico” (TENÓRIO, 2005, p. 121). Salm e Menegasso (2009) definem como Novo Serviço Público este modelo onde os bens e os serviços públicos são produzidos em parceria com os agentes públicos. Essa vertente social, inspirada na teoria política democrática, defende “[...] uma maior inserção e participação da sociedade organizada na administração pública” (PASSADOR, 2014, p. 38).

O que tem se visto nos últimos anos no Brasil, por meio de diversas políticas públicas, entre elas o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), é uma tentativa de aprimoramento do modelo de gestão gerencial em direção à gestão social. Algumas ideias centrais da proposta são a valorização das lideranças organizacionais, o *empowerment* dos servidores e os incentivos à gestão participativa. Essa proposta recebeu do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão a nomenclatura de “Gestão Pública Democrática” (GRIN, 2013; PASSADOR, 2014).

A Secretaria de Gestão também ressalta a necessidade de ajustar o marco legal da Administração Pública ao modelo de gestão pública democrática:

Caracterizado pela ênfase na capacidade de regulação estatal de negociar e formação de consensos entre burocracia, sociedade e mercado;
Cotado de modelos organizativos mais flexíveis, ágeis, participativos e voltados para resultados;
E uso criterioso dos poderes estatais e no exercício da ponderação entre interesses, valores e direitos, espaço de trânsito privilegiado do controle social (PASSADOR, 2014, p. 39-40).

Assim, a gestão pública democrática tem como estratégia central a criação de novas ideias para a Administração Pública. Visa, portanto, ao melhor atendimento às necessidades sociais, à promoção do debate sobre a autonomia e ao controle legal do poder executivo, além da geração de novas soluções jurídicas e tecnológicas (PASSADOR, 2014).

Conclui-se que o modelo de gestão pública brasileira passa atualmente por um período de transformações em direção a práticas mais democráticas. Importante destacar que a cultura organizacional das instituições do Estado brasileiro possui características muito próprias que não podem ser desprezadas em estudos organizacionais (CAVALCANTI, 2007; HONDEGHEM; HORTON; OCDE, 2010; SCHEEPERS, 2006).

O conhecimento da cultura de uma organização mostra-se essencial para a implantação de qualquer processo de transformação institucional. Para Robbins (2007), a cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores comuns aos membros de uma organização que a torna diferente das demais. O autor ainda complementa que a cultura pode se tornar um passivo, caso seus valores não estejam alinhados com a estratégia institucional, ou um facilitador caso sejam compatíveis com ela.

São verificadas enormes diferenças existentes entre as diversas esferas do poder público nacional, principalmente no que diz respeito aos investimentos em tecnologia e à profissionalização da gestão. No entanto, algumas características vitais inerentes à realidade e ao perfil dos ocupantes de cargos públicos são bastante comuns. Tal frequência justifica certa generalização acerca das características culturais peculiares a este tipo de organização (ASHWORTH; BOYNE; DELBRIDGE, 2009; PIRES; MACEDO, 2006).

Além dessas especificidades relacionadas ao contexto das instituições do Estado, é possível apontar algumas características básicas que distinguem a cultura organizacional do setor público em relação ao privado. A primeira diz respeito à substituição dos gestores, que mudam a cada novo mandato. Esta descontinuidade traz desvantagens significativas, já que

praticamente inviabilizam estratégias de longo prazo, uma vez que os resultados serão colhidos apenas pelas próximas administrações, o que geralmente não é do interesse político (HONDEGHEM; HORTON; SCHEPPERS, 2006; SCHALL, 1997).

Outra peculiaridade diz respeito à figura do trabalhador permanente, já que no Brasil a estabilidade estende-se à grande maioria dos servidores públicos. Essa característica impossibilita a demissão em resposta à falta de eficiência, à desmotivação e à ausência de disposição, contribuindo, assim, para um índice geral de ineficiência no trabalho (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Mais características inerentes ao setor público estão relacionadas no quadro abaixo.

Quadro 2 - Características das organizações públicas

Característica	Descrição
Burocratismo	Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte
Autoritarismo/ Centralização	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório
Aversão aos Empreendedores	Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente
Paternalismo	Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes
Levar Vantagem	Constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do estado
Reformismo	Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia

Fonte: Carbone (2000) – adaptado

Fica evidente que um dos grandes desafios dos gestores do setor público consiste em “[...] como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras” (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

Desse modo, embora as instituições públicas mantenham diversas características comuns às demais organizações, alguns fatores mais específicos devem ser considerados. Entre esses fatores, pode-se citar o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder. Estas especificidades devem ser levadas em consideração na forma de gerir as transformações organizacionais e nas políticas de recursos humanos da instituição (ASHWORTH; BOYNE; DELBRIDGE, 2009; CARBONE, 2000; PIRES; MACEDO, 2006).

É notável que grande parte das inovações da Gestão Democrática e das singularidades da cultura organizacional do setor público estejam relacionadas ao comportamento humano. Assim, as práticas de Gestão de Pessoas ganham representatividade e se apresentam como fator chave para a modernização e a democratização da gestão pública brasileira. Segundo Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006, p.18), “[...] a transição do contexto socioeconômico industrial para o pós-industrial faz com que a gestão das pessoas esteja intimamente associada à temática da gestão das mudanças”.

Nesse sentido, verifica-se que, no âmbito do setor público, a natureza do cargo e as possibilidades de desenvolvimento na carreira são tidas como os principais fatores de incentivo (OECD, 2005). Assim, a estruturação estratégica de sistemas de remuneração pode ser entendida como vital para incentivar a formação de servidores preparados, capazes de liderar e assumir maiores responsabilidades em suas funções.

O conceito “competência” ganhou representatividade nos anos 90 como alternativa aos modelos tradicionais de gestão de pessoas, que ainda se baseavam nos princípios da Administração Científica de Taylor. Os modelos tradicionais são baseados no elemento cargo, que determina as responsabilidades e remuneração de cada trabalhador da organização.

Já os modelos de gestão de pessoas baseados em competências procuram estimular o desenvolvimento individual ao valorizar conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados aos contexto profissional de cada organização. De um modo geral, a gestão por competências pode ser entendida como um modelo que tende a reconhecer o que cada colaborador pode fazer, e não apenas o que ele está fazendo naquele momento (MILKOVICH; NEWMAN; GERHART, 2011).

Entre as vantagens de utilizar o conceito de competência como eixo central das práticas de Recursos Humanos, pode-se citar o aumento da flexibilidade organizacional, o alinhamento da estratégia da organização com a estratégia de gestão de pessoas e o *empowerment* dos gestores em decisões de Recursos Humanos (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; APPEL; BITENCOURT, 2008; LAWLER III; JENKINS, 1992).

Nota-se que muitas das vantagens apontadas na literatura para o modelo de gestão por competências são fortemente compatíveis com os objetivos da emergente gestão pública democrática.

Após a reforma gerencial de 1995, seguindo os passos das organizações privadas, diversas instituições de todas as esferas do governo brasileiro optaram por adotar sistemas de gestão de pessoas baseados no conceito de competência (MELLO; SILVA, 2013).

A principal razão para a transição entre as metodologias de gestão de pessoas é que o modelo anterior, com foco em cargos, é naturalmente inflexível, dificultando iniciativas de desenvolvimento e movimentação dos funcionários. Desta forma, enquanto o sistema de pessoas baseados em cargos é frequentemente associado à estruturas burocráticas e contextos de baixa mobilidade organizacional, a gestão por competências objetiva proporcionar maior flexibilidade, aumentando, assim, as chances dos gestores públicos alcançarem seus resultados (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; KETTL, 2005).

A grande maioria das pesquisas envolvendo o conceito de competências são realizadas sob a ótica dos resultados para as organizações. Nesse sentido, diversos autores (BOYATZIS, 1982; DUTRA, 2001; 2004; FLEURY; FLEURY, 2001a; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001) defendem que os modelos de gestão de pessoa baseados em competências possuem maiores chances de sucesso nas organizações modernas inseridas em ambientes competitivos.

O principal ponto negativo do modelo fica por conta de suas dificuldades naturais de conceitualização, de assimilação e, conseqüentemente, de consolidação (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; DUTRA, 2004). Esses obstáculos são ampliados no contexto das instituições do Estado, em função de suas estruturas pouco flexíveis e da cultura organizacional vigente.

Um dos pressupostos desse modelo de gestão de pessoas afirma que [...] “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001a, p. 187).

No entanto, Amyra Moyzes Sarsur (2007), em sua tese de doutorado, contesta essa realidade, uma vez que os valores sociais seriam percebidos de forma limitada pelos indivíduos da organização, ficando apenas no nível de discurso.

Tendo em vista este contexto e a importância da inovação proporcionada pela mudança do referencial “cargo” para o elemento “pessoas”, proposto pelo modelo de gestão por competências, é apresentado o problema de pesquisa: Quais são os fatores que

influenciam a percepção de ganho social de funcionários de uma organização que adotou o modelo de gestão de pessoas por competências?

Esse trabalho se diferencia da obra de Sarsur (2007) por dois aspectos principais. O primeiro diz respeito aos objetivos. Enquanto a obra da pesquisadora buscou analisar a visão dos trabalhadores em relação aos ganhos sociais do modelo por competência, esse trabalho almejou descobrir os fatores que afetam essa percepção. A segunda diferença fundamental diz respeito aos métodos utilizados, já que o trabalho da autora apresentou caráter qualitativo-exploratório, enquanto esta pesquisa utilizou-se de metodologia quantitativa-descritiva.

Assim, considerando-se o grande potencial da utilização estratégica de técnicas de gestão de pessoas na modernização das instituições do Estado, reforçando-se os princípios de *empowerment* e de participação social da Gestão Democrática, este trabalho apresenta seis objetivos específicos, listados abaixo.

- 1) Constatar se existe diferença na percepção de ganho social dos funcionários participantes de programas de Educação Corporativa.
- 2) Constatar se existe diferença na percepção de ganho social dos funcionários que obtiveram movimentação salarial (horizontal) após a implantação do modelo por competências.
- 3) Constatar se existe diferença na percepção de ganho social dos funcionários que obtiveram movimentação na carreira (vertical) após a implantação do modelo por competências.
- 4) Constatar se existe diferença na percepção de ganho social dos funcionários que possuem cargos de gestão na instituição.
- 5) Constatar se existe diferença na percepção de ganho social entre funcionários de diferentes locais de trabalho (estruturas) dentro da instituição.
- 6) Constatar se existe diferença na percepção de ganho social entre funcionários com diferentes tempos de serviço na instituição.

Esses objetivos específicos foram determinados de forma a possibilitar o alcance do objetivo geral da pesquisa, que consiste em investigar os fatores que influenciam a percepção de ganho social dos funcionários de uma organização que adotou o modelo de gestão de pessoas por competências.

Dado o caráter descritivo do presente estudo, optou-se pela estratégia quantitativa e pela metodologia de levantamento. A instituição escolhida para a pesquisa é uma universidade pública brasileira vinculada à esfera do governo estadual. Por se tratar de autarquia, possui autonomia administrativa e financeira.

Desde 2008, a universidade tem realizado diversos esforços no sentido de modernizar suas práticas de recursos humanos. Entre essas medidas, pode ser observada a reestruturação da carreira de seus servidores técnicos e administrativos. A partir de abril de 2011, o modelo de gestão de pessoas então vigente, baseado na estrutura de cargos, foi substituído por um sistema baseado em competências. Desde então, ocorreram duas movimentações de carreira (com impacto salarial), em 2012 e 2013, tornando a organização apropriada para a análise do ganho social dos servidores.

A literatura nacional e a internacional não apresentam consenso entre a relação dos modelos de gestão de pessoas por competências e o desempenho dos funcionários de organizações públicas (AMORIM et al., 2010; ASHWORTH; BOYNE; DELBRIDGE, 2009; FISCHER et al., 2008; HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006; OECD, 2010; PAULA, 2005; SANTOS, 2011).

Também se verifica que a produção científica nacional sobre a temática de competências no setor público é escassa, e utiliza-se predominantemente de estratégias qualitativas (FIUZA et al., 2010; SANTOS, 2011; SENA, 2012).

Isso justifica a finalidade descritiva do presente trabalho. A principal implicação teórica é ampliar a base de estudos da gestão por competências sob a ótica dos funcionários, com ênfase na sua percepção de ganho social com relação ao modelo de gestão de pessoas.

O trabalho a seguir apresenta o marco teórico da administração de recursos humanos nas organizações, seguido da apresentação do modelo por competências: conceitos, evolução histórica, correntes de pensamento, vantagens e limitações. Também são descritas individualmente as funções de recursos humanos e a forma como elas são afetadas após a mudança do referencial de cargos para competências. O quadro 3 demonstra a estrutura da revisão bibliográfica.

Quadro 3 - Revisão bibliográfica – estrutura

Posteriormente, são apresentados os aspectos metodológicos, as técnicas utilizadas, os resultados das análises e as discussões pertinente, seguidas das considerações finais da pesquisa, conforme esquema abaixo.

Quadro 4 – Esquema geral da pesquisa

Objetivo geral: Investigar os fatores que influenciam a percepção de ganho social dos funcionários de uma organização que adotou o modelo de gestão de pessoas por competências.							
Objetivos específicos - Comparação de médias de ganho social entre:	Categorias de ganho social						
<ul style="list-style-type: none"> •grupo que recebeu treinamento x grupo que não recebeu treinamento (Educação Corporativa) •grupo que obteve movimentação na carreira x grupo que não obteve movimentação na carreira (vertical) •grupo que obteve movimentação salarial x grupo que não obteve movimentação salarial (horizontal) •grupo que possui e que não possui cargo de gestão •grupos de funcionários de diferentes locais de trabalho dentro da instituição (estruturas) •funcionários com diferentes tempos de serviço na instituição 	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: middle;">Categoria Funcional</td><td> 1) Carreira 2) Desenvolvimento 3) Remuneração 4) Conhecimento/ Capacidade Cognitiva 5) Compreensão conceptual da organização </td></tr> <tr> <td style="vertical-align: middle;">Categoria comportamental</td><td> 6) Participação 7) Autodesenvolvimento 8) Comunicação e feedback 9) Realização profissional </td></tr> <tr> <td style="vertical-align: middle;">Categoria Pessoal</td><td> 10) Identidade e significado do trabalho 11) Equilíbrio entre vida pessoal e profissional 12) Interesse social e valores </td></tr> </table>	Categoria Funcional	1) Carreira 2) Desenvolvimento 3) Remuneração 4) Conhecimento/ Capacidade Cognitiva 5) Compreensão conceptual da organização	Categoria comportamental	6) Participação 7) Autodesenvolvimento 8) Comunicação e feedback 9) Realização profissional	Categoria Pessoal	10) Identidade e significado do trabalho 11) Equilíbrio entre vida pessoal e profissional 12) Interesse social e valores
Categoria Funcional	1) Carreira 2) Desenvolvimento 3) Remuneração 4) Conhecimento/ Capacidade Cognitiva 5) Compreensão conceptual da organização						
Categoria comportamental	6) Participação 7) Autodesenvolvimento 8) Comunicação e feedback 9) Realização profissional						
Categoria Pessoal	10) Identidade e significado do trabalho 11) Equilíbrio entre vida pessoal e profissional 12) Interesse social e valores						

2. O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) vem desde os anos 90 buscando aumentar sua importância estratégica no contexto organizacional, de modo a contribuir efetivamente para o aumento da competitividade e para o alcance das grandes metas da organização. Um dos grandes desafios atuais da GRH consiste em continuar a inovar em ambientes de constante mudança, como os verificados nas instituições do Estado brasileiro nas últimas décadas (BEUGELSDIJK, 2008; LENGNICK-HALL et al., 2009; ULRICH, 1998).

Nesse sentido, verifica-se que a discussão acerca dos papéis de RH é bastante ampla. Ferreira e Teixeira (2006), em sua revisão da literatura, agruparam as funções de RH em três papéis fundamentais: “Estratégico”, “Transformacional” e “Provedor de serviços/soluções”. Segundo os autores, o papel “Estratégico” diz respeito ao modelo de administração estratégica proposto por Ulrich (1998), que apresenta três possíveis níveis de integração com a estratégia empresarial. O papel “Transformacional” mostra o RH como agente de administração da transformação e da mudança, e o papel de “Provedor de serviços/soluções” é mais voltado para a gestão da infraestrutura. O quadro abaixo sintetiza essas ideias.

Quadro 5 - Papéis de Recursos Humanos

Papéis de RH	Expectativas e atribuições
Papel de RH Estratégico	<p>Elaborar conjunto de políticas, práticas e diretrizes (DUTRA, 2002)</p> <p>Implementar a estratégia (WRIGHT ET ALII., 2001)</p> <p>Desenvolver novas formas de mensurar o capital humano (SVOBODA & SCHRÖDER, 2001)</p> <p>Liderar o diálogo na organização (ULRICH, 2000)</p> <p>Gerenciar o conjunto de recursos que tem maior chance de se tornarem fontes de vantagem competitiva sustentável (BARNEY & WRIGHT, 1998)</p> <p>Criar uma base de talentos (LOMBARDO E EICHINGER, 1997)</p> <p>Determinar o <i>gap</i> atual e futuro das competências do negócio (LOMBARDO E EICHINGER, 1997).</p>

continua

conclusão

Papéis de RH	Expectativas e atribuições
Papel de RH Transformacional	<p>Prover consultoria de mudança (WRIGHT ET ALII., 2001)</p> <p>Identificar métodos para renovar as partes da arquitetura organizacional que precisam de mudança (ULRICH, 2000)</p> <p>Definir melhores práticas (BAIN, 1999)</p> <p>Atuar como consultoria interna (BAIN & MABEY, 1999)</p> <p>Fazer inventário dos pontos fortes e fracos da cultura organizacional (BROCKBANK, 1997)</p> <p>Providenciar <i>expertise</i> nas melhores práticas (PFEFFER, 1995).</p>
Papel de RH Provedor de serviços / soluções	<p>Prover os serviços básicos de RH. (WRIGHT ET ALII., 2001)</p> <p>Desenvolver o potencial dos empregados, avaliar sua performance, remunerar e recompensar (MAUND, 2001)</p> <p>Comunicar as políticas de gestão de RH para todos os empregados (IVANCEVICH, 2001)</p> <p>Criar sistemas computacionais de suporte (BAIN & MABEY, 1999)</p> <p>Fazer o inventário de conhecimento tecnológico e de habilidades (BROCKBANK, 1997)</p> <p>Promover o desenvolvimento das ferramentas e práticas de RH (CHRISTENSEN, 1997)</p> <p>Recomendar soluções para problemas que surgem nas relações de trabalho (PFEFFER, 1995)</p> <p>Promover as atividades distintas, mas inter-relacionadas, funções e processos que são direcionados para atrair, desenvolver, e manter (ou dispor de) os recursos humanos da empresa (LADO & WILSON, 1994)</p> <p>Fazer o recrutamento, seleção, designação, motivação, <i>empowerment</i>, recompensa, aproveitamento, serviços, treinamento, desenvolvimento, promoção, demissão e aposentadoria (TRACEY, 1994)</p>

Fonte: Ferreira e Teixeira (2006, p. 4) - adaptado

Assim, nota-se que a expectativa de contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a organização é bastante alta e diversificada, de modo que muitas estratégias corporativas futuras devem vir da área de RH. Existe também uma clara tendência de mudança no perfil dos profissionais da área, pois para agregar valor às empresas será necessário desempenhar papéis cada vez mais complexos e até mesmo paradoxais (LENGNICK-HALL et al., 2009; MILKOVICH; NEWMAN; GERHART, 2011; ULRICH, 1998).

No que tange as instituições do Estado, existe uma quase unanimidade relacionada à noção de que os administradores necessitam de maior flexibilidade para atingir os seus objetivos, uma vez que a própria estrutura e cultura organizacional vigente no setor público proporcionam morosidade e engessamento da gestão (KETTL, 2005).

Neste sentido, a utilização adequada de modelos e ferramentas de gestão de pessoas podem proporcionar parte da flexibilidade almejada, principalmente no que diz respeito ao papel transformacional da administração de Recursos Humanos :

Quanto ao papel transformacional as expectativas dirigem-se à antecipação e gestão de mudanças e da cultura organizacional, para o que são necessárias flexibilidade, prontidão e uma atuação caracterizada pela consultoria interna. Essas mudanças devem gerar ganhos mútuos para indivíduos, empresa e comunidade. As ações dizem respeito ao inventário de pontos fortes e fracos da cultura organizacional, identificar métodos para renovar a arquitetura organizacional, desenvolver expertise nas melhores práticas e prover consultoria de mudança (FERREIRA; TEIXEIRA, 2006, p.7, grifo nosso).

Se da ótica da organização espera-se uma área de Recursos Humanos atuante, abrangente e forte aliado na consolidação da visão da companhia, por parte dos funcionários é almejado que as iniciativas, as políticas e as práticas de gestão de pessoas sejam legais, éticas e, sobretudo, justas. A legalidade está relacionada ao atendimento das diretrizes da legislação trabalhista e das convenções relacionadas, enquanto a ética refere-se aos princípios de conduta que guiam determinada pessoa ou grupo, sendo definidas por julgamentos normativos e por moralidade (DESSLER, 2008).

Normalmente os limites de legalidade e de ética são bem difundidos e definidos, mas o mesmo não acontece com a percepção de justiça das pessoas. Gestores de Recursos Humanos frequentemente são obrigados a tomar decisões, como selecionar determinado candidato para uma vaga em detrimento de outros, que serão observadas pelos demais profissionais da organização. Assim, no que tange a relação entre empregadores e empregados, os especialistas definem a justiça organizacional em três categorias: justiça interpessoal ou de interação, justiça de distribuição e justiça de procedimento (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001).

A justiça interpessoal está relacionada à maneira como os gestores tratam seus subordinados em suas interações, principalmente no que diz respeito aos chefes agirem com dignidade, de modo a evitar abusos, maltratos e atitudes desrespeitosas.

Já a justiça de distribuição diz respeito à forma como a organização escolhe distribuir suas recompensas. A forma mais utilizada na cultura ocidental é a equidade, ou seja,

é considerado justo valorizar os funcionários que se empenham e apresentam melhores resultados (meritocracia). Outras formas de distribuição de recompensas utilizadas em culturas mais coletivistas são a igualdade, ou seja, distribuição igualitária independente de mérito, e a necessidade, onde a prioridade na distribuição de recompensas é para quem precisa mais (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; DESSLER, 2008).

Por fim, a justiça de procedimento refere-se a percepção de justiça no processo de distribuição de recompensas, ou seja, como a organização toma suas decisões nestas situações. Segundo Schuler e Jackson (1996, p. 82, tradução nossa), um procedimento é considerado justo se:

- A informação utilizada para tomada de decisão é adequada e precisa;
- A base para a tomada de decisão é claramente explicada;
- Todas as partes legitimamente interessadas tiveram a oportunidade de opinar no processo de decisão;
- Buscou-se garantir que as partes menos poderosas estejam protegidas contra o abusos das partes mais poderosas;
- Todas as partes interessadas tem chances de acesso livre e igualitária ao sistema;
- O sistema é relativamente estável e consistente com o passar do tempo e
- O sistema é flexível o bastante para se adaptar a condições de mudança e circunstâncias atípicas.

Assim, é possível perceber que o conceito de justiça de procedimento possui diversos aspectos relacionados ao processo de avaliação de desempenho. Isso se explica pelo fato deste ser um dos procedimentos mais complexos em gestão de pessoas, e que fornece, na maioria das organizações, subsídios para muitas decisões de Recursos Humanos, como treinamento, distribuição de recompensas e promoções. Desta forma, as consequências de um processo de avaliação mal conduzido são tão desastrosas, que caso não seja possível garantir níveis mínimos de efetividade e justiça, é melhor optar por não realizar nenhum procedimento dessa natureza (MOHRMAN JR; RESNICK-WEST; LAWLER III, 1989).

De fato, os funcionários podem reagir de muitas maneiras quando percebem que estão sendo tratados de forma injusta. A opção mais desejável para o empregador é que o funcionário fique e aceite a situação como algo que ele precisa tolerar, mas essa no entanto, é uma alternativa pouco frequente, já que poucos funcionários conseguem superar facilmente injustiças que sofreram de seus empregadores.

Uma atitude mais comum para o empregado, nestas situações é deixar a organização, aumentando assim o *turn over*. Caso o funcionário opte por permanecer na companhia, ele pode decidir deixar claro para todos sua insatisfação e falta de compromisso,

ou ainda pode iniciar uma série de comportamentos negativos que restaurem seu senso de justiça, como restringir suas atividades ao estritamente essencial. Em casos mais específicos, os empregados podem ainda buscar solucionar as demandas por meios legais ou com a ajuda da imprensa (SCHULER; JACKSON, 1996).

Embora as percepções de injustiça nas três esferas apresentadas invariavelmente incorram em comportamentos e em atitudes negativas para a organização, a ausência de justiça de procedimento é a que está mais fortemente relacionada com a queda da performance de trabalho e com comportamentos contraproducentes (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001).

É possível concluir que a gestão de Recursos Humanos tem papel delicado e estratégico em qualquer organização moderna. Suas ações devem ser planejadas de forma criteriosa, já que, como foi visto anteriormente, as percepções de injustiça podem acarretar em comportamentos negativos que afetam diretamente o desempenho organizacional.

Essa função é ainda mais crucial quando estudamos as organizações do Estado brasileiro e suas dinâmicas particulares, com ingresso via concurso público, estabilidade de emprego e baixa mobilidade organizacional. Assim, o próximo tópico abordará gestão por competências e a forma como as funções de RH são afetadas pela sua implantação, além de algumas especificidades do modelo em instituições do Estado.

2.2. O Modelo de Competências

Como foi visto, a mudança do papel dos Recursos Humanos, dentro da organização, ganhou importância e foi alvo de inúmeros estudos. De modo geral, os pesquisadores perceberam que os Recursos Humanos passaram de simples área de apoio para um setor vital da empresa, capaz de impactar de forma significativa em seus resultados (DESSLER, 2008).

Muitos autores defendem que a própria nomenclatura de Recursos Humanos estaria ultrapassada. A utilização de “Gestão de Pessoas” em detrimento à “Administração de Recursos Humanos” seria muito mais do que apenas renovar o nome dado a esta função empresarial. A nova terminologia demonstraria, de forma mais adequada, a preocupação com o fator humano na organização, buscando valorizar o saber, a intuição e a criatividade (FISCHER, 2001a).

O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho (FISCHER, 2001b, p.20).

Segundo Fleury e Fleury (2001a), as práticas de Gestão de Pessoas adotadas no Brasil até os anos 80 tinham como alicerce a estrutura de cargos. Espelhado no modelo mecanicista de Taylor, o sistema foi introduzido no país na década de 30. Na estrutura por cargos, “[...] o colaborador tem seu crescimento através do exercício crescente de cargos, conforme hierarquização preestabelecida” (PONTES, 2010, p. 346).

O sistema por cargos tem como principal ponto positivo a objetividade, pois é possível estabelecer padrões de desempenho satisfatórios para cada função e cobrar seus ocupantes em razão desses indicadores. O principal ponto negativo consiste na baixa flexibilidade em função dos funcionários estarem presos aos seus cargos, o que reduz a agilidade organizacional e estimula a burocracia (BOHLANDER; SNELL, 2010; DESSLER, 2008; LAWLER III; JENKINS, 1992).

Apesar de amplamente criticado por suas limitações, o sistema de gestão por cargos ainda é o sistema mais utilizado pelas organizações (MILKOVICH; NEWMAN; GERHART, 2011), tendo sido alvo de aperfeiçoamentos desde seu surgimento. No entanto, mesmo com as adaptações mais modernas, o sistema de gestão por cargos não consegue resolver alguns problemas que demandam estrutura mais flexível, como a descentralização das decisões salariais e o incentivo ao desenvolvimento individual (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; DUTRA, 2004). O quadro abaixo sintetiza algumas vantagens, desvantagens e tentativas de aperfeiçoamento do modelo de gestão de pessoas baseado em cargos.

Quadro 6 - Características do modelo de gestão de pessoas baseado em cargos

Categoria	Características
Vantagens	<p>O sistema de cargos ajuda a dar coerência interna à organização, montando estruturas hierárquicas que são fáceis de serem compreendidas pelos funcionários e produzem um sentimento de justiça e equidade interna (HIPÓLITO, 2000)</p> <p>Como a maior parte das empresas adotam hoje sistemas de cargos e salários, pode-se dizer que a remuneração funcional permite equidade externa, já que facilita a comparação dos salários praticados na empresa com os do mercado; todavia, por ser procedimento adotado correntemente nas empresas, os sistemas de gestão baseados no cargo “nem sempre são adotados por serem eficazes e gerarem soluções comprovadas” (WOOD; PICCARELLI, 1999, p.62).</p>

continua

conclusão

Categoria	Características
Tentativas de aperfeiçoamento	<p>Modificação das descrições, de forma a focar processos e incluir informações sobre clientes internos e externos, serviços ou produtos fornecidos e expectativas desses clientes, ao invés de serem específicas e restritas às atividades de rotina dos funcionários. As descrições passam a incluir também uma maior reflexão sobre a identidade e missão da função (WOOD; PICCARELLI, 1999, p.62).</p> <p>Redução no número de cargos descritos, adotando-se maior generalidade nas descrições, o que evita que se engesse as pessoas nas limitações da função. Os cargos devem mostrar somente as “diretrizes gerais de trabalho” (WOOD; PICCARELLI, 1999, p.62), tornando as funções mais abrangentes, de modo que dêem espaço para a iniciativa das pessoas.</p> <p>Broadbanding, ou seja, ampliação das faixas salariais de modo que se possibilite o estabelecimento de faixas maiores para a promoção dos funcionários, o que facilita a tomada de decisão por parte dos gerentes no sentido de se utilizar a remuneração como incentivo ao desenvolvimento dos funcionários, sem que isso represente grandes aumentos salariais; ainda permite diferenciar profissionais da mesma faixa salarial mas que possuem qualificações ligeiramente diferentes na empresa (HOFRICHTER, 1993).</p> <p>Utilização de metas coletivas, por meio de bônus variáveis utilizados como premiação e recompensa (WOOD; PICCARELLI, 1999, p.62).</p>
Desvantagens	<p>Falta de flexibilidade do sistema baseado nos cargos, que está se tornando obsoleto dadas as condições atuais em muitos mercados (LAWLER III, 1998, p. 57). O sistema atual acaba por apresentar “baixa flexibilidade, reduzindo a agilidade organizacional”, promovendo um “estilo burocrático de gestão” (HIPÓLITO, 2000).</p> <p>Falta de confiança nas informações obtidas de pesquisa salarial, já que em razão das mudanças frequentes nas organizações, a mesma denominação para um cargo nem sempre significa as mesmas atribuições em organizações diferentes. (HIPÓLITO, 2000)</p> <p>Metodologia desatualizada, que faz com que o sistema passe uma “ilusão de mensuramento” (EMERSON, 1991, p. 48), pois tenta quantificar as funções com uma falsa objetividade (HIPÓLITO, 2000) sobre a realidade organizacional. Muitas vezes, na tentativa de agrupar várias funções numa mesma descrição de cargo, acaba-se por não descrever bem nenhuma das funções agrupadas (EMERSON, 1991, p. 40). Há ainda o alto custo de revisão do sistema: manutenção trabalhosa, muito tempo gasto com comitês de avaliação de cargos, e, por vezes, desperdiçado pois o sistema tem vida curta (WOOD e PICCARELLI, 1999).</p> <p>Centralização das decisões na área de RH, impedindo que os gerentes, principais responsáveis pelo dia-a-dia dos funcionários, possam opinar nas decisões salariais. Nos sistemas tradicionais a “descentralização das decisões salariais” é inviável (HIPÓLITO, 2000).</p> <p>Desalinhamento com a estratégia da empresa, com uma grande “dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais” (HIPÓLITO, 2000), privilegiando as “ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente” (WOOD; PICCARELLI, 1999).</p> <p>Incentivo ao carreirismo, o que torna as promoções verticais excessivamente importantes e dificulta a convergência de esforços para objetivos comuns (WOOD e PICCARELLI, 1999, p. 43).</p> <p>Limitação da área de atuação das pessoas, induzindo “as pessoas a se enxergarem dentro de um sistema sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, conseqüentemente, consideram sua responsabilidade limitada à sua área de função” (SENGE apud HIPÓLITO, 2000, p. 40).</p>

Fonte: Albuquerque e Oliveira (2001, p. 3-4) - adaptado

Desta forma, como alternativa aos sistemas então vigentes, começou a tomar forma ainda nos anos 70, um modelo caracterizado principalmente pela mudança do foco do elemento cargo para as pessoas (McCLELLAND, 1973). Surge assim o conceito de competência, que segundo a vertente predominantemente norte americana, seria o conjunto de qualificações pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes – também chamados de CHA's) que permitem ao indivíduo uma performance superior no trabalho (BOYATZIS, 1982; SPENCER; SPENCER, 1993).

Posteriormente, autores como Le Boterf (1994; 2003) e Zarifian (2001) utilizaram o conceito de competências de modo mais específico. Para eles, a utilização do repertório de qualificações pessoais (CHA's) se transformaria em agregação de valor para a instituição apenas quando aplicado aos contextos organizacionais. Essa é a vertente de pensamento predominantemente francesa.

Nos últimos anos, diversos autores têm pensado a competência como a soma dessas duas correntes, ou seja, “[...] como as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade” (FISCHER et al., 2008, p. 35). A integração dessas abordagens gerou no Brasil maior utilização do conceito de competências, tanto na adaptação de sistemas por cargos como na estruturação de novos instrumentais para gestão de pessoas (CARBONE et al., 2005; DUTRA, 2004).

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001a, p. 187).

Carbone et al. (2005) apresentam visão semelhante, definindo competências humanas como uniões sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, demonstradas pelo desempenho dentro de determinado contexto organizacional, agregando valores empresariais e sociais. Segundo os autores, concepções integradoras como essas parecem ter maior aceitação dos estudiosos do tema, pois levam em consideração as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva). Desta forma, também consideram a relação das competências ao desempenho organizacional por meio de estratégias previamente definidas.

Importante citar que tanto a definição de Fleury e Fleury (2001a) quanto a de Ruas (2005) apontam que o modelo deve agregar valores sociais para os funcionários da organização.

O processo básico de desenvolvimento de estruturas de gestão de pessoas por competências se inicia com a definição das competências organizacionais (*core competencies*) capazes de gerar valor à estratégia da organização. Em seguida essas competências são desdobradas em competências coletivas (por áreas ou grupos) e posteriormente no detalhamento das competências individuais, que são divididas em níveis (*work levels*) de acordo com sua complexidade (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; MARKUS; COOPER-THOMAS; ALLPRESS, 2005; MILKOVICH; NEWMAN; GERHART, 2011).

Portanto, o modelo de gestão por competências apresenta-se como um sistema menos conectado às atividades cotidianas e operacionais do que os sistemas baseados no elemento cargo. Está, assim, mais direcionado para o futuro de toda a organização, em consonância com seus objetivos estratégicos (DUTRA, 2001, 2004; LEDFORD, 1995).

Zago e Retour (2013) destacam a importância em desenvolver e incentivar competências coletivas e individuais compatíveis com a cultura organizacional vigente. Desta forma, a cultura organizacional deixa de ser considerada exclusivamente um dos componentes da estrutura do modelo de gestão por competências, passando a ser um de seus alicerces de sustentação.

[...] para o entendimento da abrangência do conceito de competência organizacional não se deve prescindir de considerar a cultura organizacional como um nível coletivo constitutivo para a construção do modelo de gestão da competência organizacional, indicando que a competência organizacional, além das competências individuais, coletivas-grupo/equipes e ambientais depende da competência cultural organizacional (ZAGO; RETOUR, 2013, p. 189).

Uma vez que modelos de gestão de pessoas por competências recompensam o que as pessoas podem fazer, e não o que elas estão efetivamente fazendo, torna-se inerente a estes sistemas certo grau de subjetividade. Dessa subjetividade derivam as maiores críticas ao modelo por competências, que consistem na complexidade de seus conceitos e, conseqüentemente, na relativa dificuldade de sua implantação nas organizações (MILKOVICH; NEWMAN; GERHART, 2011; PLOTHOW; HIPÓLITO, 2008).

Outras críticas encontradas, e que mantém relação direta com o presente trabalho, foram a de que para os trabalhadores, os ganhos sociais previsto no modelo por competência acabam sendo reduzidos em função das pressões do mercado (SARSUR, 2007). Além disso, o modelo termina por valorizar interesses objetivos e subjetivos exclusivos das organizações (RAMOS; FARIA, 2012).

Já as vantagens apontadas na literatura são mais numerosas. Entre elas pode-se citar o aumento da flexibilidade organizacional, maior facilidade para recompensar devidamente os funcionários, estímulo ao desenvolvimento pessoal, alinhamento da estratégia da organização com a estratégia de gestão de pessoas e *empowerment* dos gestores em decisões de Recursos Humanos (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; APPEL; BITENCOURT, 2008; REJASMUSLERA; URQUIZA; CEPEDA, 2012).

A utilização de práticas de gestão de pessoas por competências no setor público iniciaram-se nos anos 80 nos EUA e na Inglaterra, no contexto do retorno liberal das formas de administração pública, em um movimento denominado *New Public Management* (HONDEGHEM; HORTON; SCHEPPERS, 2006).

Os momentos e os contextos dos sistemas políticos e administrativos diferem tanto entre os países que impossibilitam qualquer esforço em sintetizar modelos genéricos de boas práticas de gestão (JANN; REICHARD, 2002).

De fato, é possível encontrar na literatura, nacional e internacional, casos de utilização de práticas de gestão por competências em instituições públicas que foram bem sucedidas, assim como casos em que o modelo acabou por gerar mais problemas do que benefícios (AMORIM et al., 2010; FISCHER et al., 2008; OCDE, 2010; PAULA, 2005; SANTOS, 2011; SCHALL, 1997). Verifica-se também que a produção científica nacional é escassa e que se utiliza predominantemente de estratégias qualitativas (FIUZA, 2010; SENA, 2012).

Os problemas mais apontados na literatura sobre a temática de competências no setor público são semelhantes aos apontados no tópico anterior e que se aplicam a qualquer tipo de organização. Consistem, portanto, na dificuldade de assimilação, de operacionalização e de implantação: “[...] é importante que a direção, as carreiras, os sindicatos e os servidores estejam seriamente engajados na elaboração do modelo de competências. Não envolver a todos causa inevitavelmente dificuldades para a implementação do modelo” (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006, p. 256).

Outra crítica direcionada à gestão por competências, no setor público, está relacionada à grande diferença entre as correntes políticas que se alternam no poder. Esta característica gera, conseqüentemente, estímulos exclusivos aos resultados de curto prazo, dificultando a consolidação do modelo (COCCIA; ROLFO, 2013).

Importante apontar que o modelo de gestão por competências traz enraizado em seus princípios, a transparência e a coerência. Deve, portanto, ser transmitido com clareza e estar acessível a todos os funcionários da empresa. Além disso, é imprescindível que a

competência seja o conceito fundamental em todas as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela organização (HIPÓLITO, 2001).

[...] a abordagem da gestão por competências infere pensar numa organização transformada, com identidade corporativa, de modo a encarar os novos desafios externos e internos. Não basta simplesmente introduzir uma nova ferramenta de gestão, sem transformar de maneira simultânea o sistema todo (MELLO; SILVA, 2013, p. 12)

Desta forma, é fundamental para o sucesso do modelo que as funções de Recursos Humanos, como seleção, avaliação de desempenho, carreira, remuneração e educação corporativa sejam todas direcionadas tendo-se como objetivo principal o desenvolvimento das competências individuais críticas para a estratégia do negócio (DUTRA, 2004; FISCHER et al., 2008; ZARIFIAN, 2001).

A seguir serão apresentadas as principais modificações nas citadas funções de recursos humanos a partir da adoção do conceito de competência como eixo central das práticas de gestão de pessoas.

2.2.1 Seleção por competências

Como visto no tópico anterior, as competências individuais são derivadas das competências organizacionais consideradas críticas para o sucesso do negócio. Após o detalhamento dessas competências, as mesmas são divididas em níveis de acordo com a sua complexidade. O próximo passo consiste em estimar quais são as necessidades da organização em termos de competências individuais (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; MARKUS; COOPER-THOMAS; ALLPRESS, 2005).

Após esta etapa, deve ser realizado o mapeamento dos níveis atuais de competências do quadro de funcionários. Esse procedimento possibilita a identificação da lacuna (*gap*) entre as competências demandadas pela organização e as competências internas disponíveis entre os indivíduos da organização. A partir destas constatações, os esforços da companhia, em termos de práticas de recursos humanos, são prioritariamente direcionados para minimizar a lacuna citada. Desta forma, a estratégia da organização é refletida nas suas ações de seleção, carreira, remuneração, educação corporativa, entre outras (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse sentido, a seleção de pessoas caracteriza-se como a primeira ação organizacional baseada em competências na qual o então candidato a uma vaga terá contato. Esse processo é considerado de grande importância, uma vez que é normalmente o método mais rápido de obtenção de competências individuais necessárias para a companhia.

Além disso, sua realização de forma adequada pode facilitar os esforços das demais funções de RH, como as iniciativas de educação corporativa. Não é por acaso que a obra de David McClelland publicada na *American Psychologist* em 1973, um dos trabalhos precursores da gestão por competências, tem como título “*Testing for competence rather than for intelligence*”.

Os princípios de uma seleção por competências, em sua originalidade, definem que você quer trazer para sua organização pessoas que possuem determinadas competências e não somente preencher este ou aquele cargo (BRUNO, 2008, p. 84).

No que tange o horizonte temporal da seleção por competência, o modelo mostra-se adequado para encontrar padrões que expliquem alto desempenho imediato. Entretanto, quando se trata de estimativas do potencial futuro das pessoas, poucas técnicas mostram-se efetivas. Bruno (2008) aponta que a melhor resposta nesse sentido vem do Sistema *Work Levels®*, marca registrada do Instituto Pieron, que busca estimar a trajetória de desenvolvimento da capacidade humana na organização. O autor acredita que esse modelo serviu de base para o raciocínio por competências proposto por Dutra (2004), baseado nas intensidades de complexidade da ação.

Esse rápido referencial buscou apontar a importância e a abrangência da seleção por competências para o sucesso do modelo. Nesse sentido, pode-se inferir que as demais funções de RH, como remuneração, carreira e educação corporativa, seriam amplamente dificultadas pela ausência de um programa de seleção orientado para competências (BRUNO, 2008).

Essa, no entanto, é a realidade das organizações do Estado brasileiro, uma vez que a Constituição Federal de 1988 fixa o ingresso nos cargos efetivos exclusivamente via concurso público. Portanto, pode-se concluir que a seleção por competência no setor público é fortemente dificultada e, na grande maioria dos casos, mostra-se inviável.

Este fato somado a dificuldade de demissão acaba por aumentar a responsabilidade das demais práticas de RH no processo de obtenção das competências demandadas pelas organizações públicas.

2.2.2 Avaliação de pessoas por competências

Em uma retrospectiva histórica, a avaliação de desempenho dentro das organizações foi comumente realizada utilizando-se de critérios como lucratividade, retorno do investimento, participação de mercado e outros indicadores. A utilização exclusiva de tais critérios não parece ser adequada ao atual contexto mundial de competitividade. Isso porque tais indicadores dizem respeito apenas a situações passadas, desconsiderando potenciais perspectivas de geração futura de valor à organização (CARBONE et al., 2005).

A avaliação de desempenho mostra-se, no entanto, um processo muitas vezes desgastante para avaliadores e para avaliados. O motivo central de conflitos em processos de avaliação consiste na diferença entre as metas pessoais dos funcionários e os objetivos da organização. Por um lado, as companhias gostariam de obter informações completas e válidas para embasar seus programas de recompensas e seus esforços de treinamento. Por outro lado, os funcionários gostariam de fornecer, nas avaliações, informações fidedignas que proporcionem *feedbacks* capazes de melhorar seu desempenho.

No entanto, essas informações possuem forte influência na política de recompensa das organizações, gerando para os empregados o seguinte dilema: apontar suas deficiências e receber *feedbacks* ou omitir suas dificuldades e ter maiores chances de incrementar sua remuneração. Esse conflito é baixo para profissionais produtivos, uma vez que eles efetivamente querem apresentar os dados verdadeiros, mas para os funcionários de performance baixa, o impasse é substancial (MOHRMAN JR; RESNICK-WEST; LAWLER III, 1989).

Desse modo, a utilização de metodologias e instrumentos de avaliação de pessoas como referência para o desenvolvimento das demais práticas de gestão de recursos humanos é considerada um dos principais dilemas enfrentados pelas organizações.

Outras dificuldades que permeiam esses procedimentos são o excesso de subjetividade, o despreparo dos gestores para aplicar e utilizar essas técnicas, a falta de *feedback* adequado sobre a utilização das informações obtidas e as dificuldades de alinhamento das características valorizadas nos indivíduos com a estratégia empresarial (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008).

A alteração do eixo central do elemento cargo para o conceito de competências estabeleceu novas maneiras de se pensar a avaliação de pessoas. Parte-se do pressuposto de

que todas as práticas de RH devem ser alinhadas no sentido de se criar e de se desenvolver as competências individuais. Se essas são entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que permitem diferenças de performance, seria então possível utilizar esses conceitos para sustentar decisões de avaliação (McCLELLAND, 1973).

No entanto, segundo Fernandes e Hipólito (2008) verifica-se que a avaliação de atitudes é extremamente subjetiva e realizada por múltiplas fontes. Desse modo, ela deve ser utilizada com o propósito principal de criação de um processo contínuo de *feedback*, não sendo recomendado seu vínculo com programas de carreira e de remuneração. Os autores defendem ainda que apesar de ser possível a mensuração de conhecimentos e de habilidades por meio de provas ou simulações, não é possível garantir que estes fatores consigam retratar fielmente as competências de um profissional.

Assim, avaliar competências por meio da análise individual dos CHA's mostra-se pouco efetivo, uma vez que não há garantias de que a organização será beneficiada pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um funcionário. Em termos práticos, as empresas estimam soluções eficientes e eficazes, ou seja, quando o funcionário consegue mobilizar suas competências no seu contexto de trabalho.

Nessa abordagem, as competências devem ser valorizadas apenas quando é possível verificar as competências em ação, ou seja, quando acontece a entrega efetiva do funcionário para a organização. Assim, o conceito de entrega se refere ao indivíduo saber agir de forma responsável e ser reconhecido por isso (DUTRA, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001a).

Nota-se, no entanto, que medir e comparar a entrega de diversos funcionários, muitas vezes em funções completamente diferentes, torna muito difícil o processo de avaliação. A solução apontada por Dutra e Comini (2010) para mensurar a entrega e a agregação de valor de uma pessoa em uma organização consiste na análise de suas competências em uma escala crescente de complexidade. Assim, cada nível de complexidade é descrito utilizando-se de dimensões como abrangência da atuação, nível de autonomia, grau de estruturação do trabalho, entre outros.

O quadro 7 apresenta um exemplo, elaborado por Fernandes e Hipólito (2008, p.162), que ilustra o conceito. Trata-se de um hipotético instrumento direcionado aos gestores de uma organização, objetivando avaliar a competência “orientação para resultados”.

Segundo os autores, da mesma forma como foi avaliada a competência “orientação para resultados”, pode-se descrever as outras entregas, consideradas importantes para a organização, por níveis de complexidade. Desta forma, torna-se possível mensurar a contribuição efetiva obtida com a mobilização do repertório de capacidades do profissional.

Quadro 7 - Exemplo de competência caracterizada conforme evolução de complexidade

Níveis de trajetória gerencial	Competência: orientação para resultados
Nível 4	Estabelece os resultados de longo prazo esperados para o negócio que administra, influenciando na definição daqueles esperados para a empresa como um todo .
Nível 3	Participa da definição e estabelecimento de parâmetros e práticas de apuração e análise de resultados de área que apoia os processos decisórios da empresa .
Nível 2	Estabelece metas e objetivos táticos para a área sob sua responsabilidade , tomando por base os objetivos de resultados definidos para o negócio.
Nível 1	Planeja, administra e controla recursos, respondendo pela sua utilização, bem como pelo cumprimento de prazos e projetos sob sua responsabilidade .

Fonte: Fernandes e Hipólito (2008, p.162, grifo do autor)

É possível notar que essa proposta de classificação das competências, por nível de complexidade, busca solucionar uma das questões centrais em sistemas de avaliação, que é a utilização de indicadores claros que permitam a diferenciação entre os níveis de entrega em determinada habilidade ou competência. Esse é um aspecto muito importante do processo, e que pode aumentar suas chances de sucesso, uma vez que algo que pode ser medido com efetividade, é realizado com maior eficácia (LAWLER III; BENSON; MCDERMOTT, 2012).

É justamente nesse ponto que se situa uma das maiores dificuldades do modelo de gestão por competências. Apesar dos esforços de diversos autores em tornar mais claro e objetivo possível os níveis de mensuração das competências, verifica-se, mesmo no exemplo do quadro 7, que a determinação do nível de competência de um indivíduo é passível de diferentes interpretações por avaliadores distintos.

Assim, embora as avaliações centradas em competências e em complexidade busquem traduzir a essência do sistema de desenvolvimento de pessoas (DUTRA; COMINI, 2010; FERNANDES; HIPÓLITO, 2008), para alguns autores, como Giancola (2011), as questões de identificação e certificação de competências permanecem sem solução, sendo em parte responsáveis pelo fato do interesse sobre o tema não ter crescido nos últimos anos.

2.2.3 Remuneração e carreira por competências

O processo de *empowerment* é uma das tendências atuais no que tange a gestão de pessoas em organizações, e consiste em aumentar os níveis de autonomia e de responsabilidade dos funcionários. No entanto, para que as decisões individuais estejam alinhadas com as metas institucionais, é necessário que esteja claro para todos os colaboradores os valores, os objetivos e a missão da organização.

Para tanto, Hipólito (2000) aponta a necessidade das práticas de RH, principalmente as relacionadas aos aspectos de remuneração, estarem alinhadas à visão proposta, de modo a fornecer coerência organizacional e estimular o desenvolvimento das competências demandadas para o sucesso da estratégia empresarial.

Segundo o autor, é sabido que as práticas salariais isoladamente não são o principal fator do comprometimento para com a organização. No entanto, a ausência de coerência em termos de remuneração pode exercer efeito oposto, ou seja, o não comprometimento. O quadro abaixo demonstra as políticas e decisões de um sistema de remuneração.

Quadro 8 - Políticas e decisões de um sistema de remuneração

Fonte: Milkovich, Newman e Gerhart (2011)

Um sistema de remuneração baseado em competência utiliza os mesmos conceitos de entrega e complexidade apresentados no tópico de avaliação por competências. Na medida em que o profissional assume novas responsabilidades e desenvolve tarefas mais complexas,

ele aumenta o seu espaço organizacional, ou seja, consegue agregar maior valor mesmo sem ser necessariamente promovido na carreira. Uma vez que a ampliação do espaço organizacional demonstra o desenvolvimento da pessoa e o aumento de sua entrega, este conceito deve estar relacionado ao crescimento salarial (DUTRA, 2001; DUTRA; COMINI, 2010).

Desse modo, são possíveis dois tipos de movimentação na estrutura de remuneração. A primeira delas diz respeito às mudanças dentro da mesma faixa salarial (movimentação horizontal), e acontece em função do funcionário assumir maiores responsabilidades ou adquirir novos conhecimentos ou habilidades. O segundo tipo de movimentação acontece quando a pessoa assume tarefas com maior nível de complexidade (movimentação vertical), ou seja, ela muda de faixa salarial (HIPÓLITO, 2001). A ilustração abaixo demonstra os conceitos.

Ilustração 1 - Estrutura salarial - Gestão por competências

Fonte: Hipólito (2001) - adaptado

Importante destacar que a movimentação não é automática, ela está condicionada a existência de vagas (para movimentação vertical) e de orçamento (para movimentação horizontal). Esses elementos visam manter sob controle a folha de pagamentos da organização.

A movimentação vertical apontada consiste na evolução na carreira, e acontece quando o profissional atua em níveis de complexidade mais elevados. Assim, a carreira por competências é desenvolvida em torno de dois eixos fundamentais: competências (atribuições

e responsabilidades) e capacidades (requisitos de acesso). Cada nível da carreira apresenta suas exigências de competências, como demonstrado no quadro 7.

O modelo proposto por Dutra (2001) atribui 0 pontos caso a competência não seja verificada no avaliado, 10 pontos caso ele atenda a exigência do nível de complexidade, e 20 pontos caso sua entrega na competência seja superior ao exigido pelo nível de carreira. Todas as competências são avaliadas desta forma, obtendo-se assim uma nota média de atribuições de responsabilidade que varia de 0 a 20. O mesmo critério se aplica aos requisitos de acesso ao nível da carreira, por exemplo, a formação escolar e a experiência mínima exigida. Utilizando-se a mesma pontuação apresentada, será obtida uma nota média dos requisitos de acesso do indivíduo.

O esquema apresentado na ilustração 2 demonstra a evolução ideal dos servidores e a forma como seu desenvolvimento seria avaliado.

Ilustração 2 - Evolução ideal - Gestão por competências

Fonte: Dutra (2001, p. 65) - adaptado

A ideia básica é de que as competências exigidas sejam desenvolvidas conjuntamente com as capacidades necessárias. Desse modo, evita-se tanto situações onde funcionários extremamente qualificados realizam tarefas simples, quanto a situação inversa, onde o profissional desempenha de forma insuficiente tarefas além de suas capacidades.

A grande vantagem desse modelo é a “possibilidade de sinalizar, através das competências, o que a empresa espera das pessoas, a partir de sua estratégia e intento, de forma muito mais evidente do que aquela presente no sistema funcional” (PLOTOW; HIPÓLITO, 2008, p. 138).

O próximo tópico apresenta os conceitos de Educação Corporativa, que pode ser entendida como uma evolução da tradicional função de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) em função da alteração do modelo de gestão por cargos para a gestão por competências.

2.2.4 Educação corporativa

Desde a Revolução Industrial a temática de capacitação dos funcionários está presente dentro das organizações. Naturalmente, as iniciativas deste período tinham ambições mais modestas comparadas com os dias atuais, mas desde então já era clara a preocupação em preparar as pessoas para desenvolverem com sucesso suas funções dentro das primeiras fábricas (DIAS; VASCONCELLOS-GUEDES, 2013).

Já a partir dos anos 20, o treinamento nas organizações já era considerado uma prática institucional habitual. No entanto, foi a partir de 1930 que gradativamente passou a ser visto como parte da estratégia empresarial e, portanto, passou a demandar informações de caráter científico mais confiáveis (MALVEZZI, 1994).

Desse período até aproximadamente 1970, os estudos da área referiam-se apenas à expressão treinamento. Foi o professor de educação de adultos da George Washington University chamado Leonard Nadler que pela primeira vez empregou, no final da década de 70, o conceito de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Isso proporcionou uma visão mais ampla e a consolidação da área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que deixou de ser discutida como subáreas de psicologia do trabalho e da administração de pessoal para ser acompanhada periodicamente pelo *Annual Review of Psychology* (VARGAS; ABBAD, 2006).

A partir dos anos 2000, um grupo de pesquisadores brasileiros ligados ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, adotaram em suas publicações a expressão Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Trata-se de um esforço para ampliar a

definição do conceito em direção às novas tendências da área, com a inclusão de práticas como o *E-learning*, *Coaching* e outros (VARGAS; ABBAD, 2006).

Além dos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, a literatura apresenta ainda duas outras formas de aprendizagem, denominadas informação e instrução. A informação pode ser entendida como unidades sistematicamente organizadas onde o conhecimento é disponibilizado, como, por exemplo, um manual de operações disponível na Intranet da empresa.

Já a instrução diz respeito justamente à utilização dessas informações em programas de aprendizagem organizacional de curta duração, com o objetivo de transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes simples. Alguns exemplos de ações instrucionais são aulas ou pequenas apresentações (MENEZES; ZERBINI; ABBAD, 2010; VARGAS; ABBAD, 2006).

Com relação aos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, a distinção tradicional entre eles encontra-se na finalidade da ação educacional. Ações de desenvolvimento possuem foco no crescimento pessoal do funcionário, sem a necessidade do conhecimento adquirido ser utilizado em suas funções na organização. O treinamento diz respeito a ações de aprendizado, para melhorar o desempenho atual do empregado no seu cargo. Já a educação é voltada para alguma atividade futura, como a preparação de um colaborador para atuar em um cargo diferente em outro momento dentro da mesma empresa.

Importante salientar que diante desta classificação, uma mesma ação de TD&E, como o oferecimento de um curso de idiomas, pode ser entendida como treinamento, desenvolvimento ou educação, em virtude dos objetivos pessoais dos envolvidos e da estratégia de TD&E da organização (MENEZES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Diante dessa categorização, são comuns situações de sobreposição de classificações. Por exemplo, um curso de oratória para preparar um futuro assessor de imprensa (ação de educação) seria capaz de gerar também conhecimentos úteis em suas funções atuais de atendimento ao consumidor, ao melhorar suas habilidades de comunicação. Desta forma, essa também poderia ser classificada como uma iniciativa de treinamento.

Em função destas dificuldades de classificação, Vargas e Abbad (2006) elaboraram uma nova proposta, não relacionada à finalidade do programa educacional, mas sim na complexidade da estrutura de conhecimento.

Importante notar que nesse modelo as ações educacionais não estão separadas, e sim fazem parte de um sistema educacional como um todo, onde as iniciativas mais simples são parte de um projeto maior de educação de pessoas. A ilustração 3 sintetiza a ideia.

A linha tracejada entre os conceitos tenta demonstrar o enfraquecimento das fronteiras entre eles. Essa proposta é amplamente adotada na literatura e será a utilizada no presente trabalho para diferenciar os diferentes tipos de ações educacionais dentro da organização.

Ilustração 3 - Classificação de ações educacionais nas organizações

Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 143)

É possível encontrar na literatura diversas perspectivas sobre o conceito de aprendizagem. No entanto, é consenso que se trata de alterações sólidas de comportamentos em virtude da interação do indivíduo com seu meio, e não apenas associadas à passagem natural do tempo (VARGAS; ABBAD, 2006). Para Heap (1996, p.10), “[...] um evento de aprendizagem é qualquer experiência planejada e gerenciada que ajuda os envolvidos a adquirirem novos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos”.

A despeito das diversas linhas de estudo sobre o tema, é fato que as práticas de TD&E como eventos separados dentro da organização vem sendo substituídas nos últimos anos pelo seu entendimento como um componente integrado da estratégia empresarial (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001). Nesse sentido, entende-se que “[...] ajudar as pessoas a construir seu próprio projeto profissional é ajudar a construir o projeto da própria empresa” (MALVEZZI, 1994, p. 31)

O número de pesquisas no campo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação também vem crescendo substancialmente nas últimas décadas. A última revisão da literatura sobre o tema, publicada no *Annual Review of Psychology* em 2009, revisou cerca de 600 trabalhos relacionados ao tema, abrangendo apenas publicações a partir de 2000. Os trabalhos refletem a representatividade do tema e apontam que atualmente as organizações investem anualmente muitos bilhões de dólares nessas iniciativas por acreditarem em sua efetividade (AGUINIS; KRAIGER, 2009).

Na revisão bibliográfica nacional sobre a temática de gestão de pessoas no período de 2000 a 2010, Demo et al. (2011) apontam a política de TD&E como campeã absoluta de publicações, com 34,2% dos 108 artigos analisados (35 estudos).

O marco do surgimento da temática de Educação Corporativa (EC) como conhecimento sistematizado no Brasil deu-se em 1999, com a publicação do livro “Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas”, de Jeanne Meister. Desde então, o tema vem ganhando grande notoriedade, com ampla utilização no meio empresarial e consolidação como campo de pesquisas acadêmicas (Eboli, 2010).

A ascensão das práticas de Educação Corporativa está relacionada à contextos econômicos que demandam forte capacidade de adaptação por parte das organizações. Vivemos atualmente em uma sociedade onde a evolução científica e tecnológica proporcionam um ambiente no qual os conhecimentos se renovam a cada cinco ou dez anos (SOUZA, 2010).

Desse modo, a educação formal não consegue acompanhar esse ritmo, mostrando-se incapaz de formar profissionais com os níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos pelo mercado. Para suprir essas necessidades, as organizações foram obrigadas a adotar uma postura mais proativa em relação ao processo de formação de recursos humanos (ARAÚJO, 2011).

Nesse contexto, as áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ganharam representatividade e passaram a ser responsáveis por preencher esta lacuna educacional. O que se via normalmente, no entanto, eram iniciativas de treinamento pontuais para a maior parte dos funcionários, ficando os programas educacionais restritos aos gestores (gerentes e cúpula administrativa) da organização.

Para Meister (1999) e Eboli (2010), a preocupação com a educação de forma mais abrangente e democrática para todos os funcionários da organização viria apenas mais tarde, com o surgimento das universidades corporativas, que criaram os pilares para a nova visão de EC. Assim como as autoras, consideraremos no presente estudo o conceito de educação

corporativa e sua unidade representativa, a universidade corporativa, como terminologias equivalentes.

A mudança essencial para entender a evolução dos sistemas tradicionais de treinamento e desenvolvimento (T&D) para um sistema de educação corporativa é o deslocamento do enfoque na administração de cargos para enfatizar a gestão de competências.

A universidade corporativa propõe alinhar os objetivos estratégicos da organização para todo o seu corpo de colaboradores, ao oferecer soluções de aprendizagem capazes de aprimorar e desenvolver as competências individuais demandadas. Como estas são derivadas das competências organizacionais, a educação corporativa objetiva alinhar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes das pessoas na direção da visão e dos valores da companhia (ÉBOLI, 2004; MEISTER, 1999). O quadro abaixo sintetiza a diferença entre T&D e EC.

Quadro 9 - Diferença entre T&D e EC

T&D	EC
Reativo	Proativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções genéricas	Soluções para o negócio e para o público específico
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas e comportamentais
Pontual	Processo
Interno	Interno e Externo

Fonte: Meister (1999)

No mesmo sentido, Fleury e Fleury (2001b) definem educação corporativa como um sistema de desenvolvimento de pessoas orientado pelas competências de gestão, com o propósito principal de construir as competências empresariais e humanas críticas para a estratégia do negócio.

Assim, a função primordial das Universidades Corporativas é desenvolver no quadro profissional da organização o conjunto de qualificações pessoais (CHA's) necessárias para organização e capazes de proporcionar maior nível de entrega individual e coletiva.

No modelo anterior, onde a preocupação central se baseava no cargo, o objetivo dos setores de T&D consistia na qualificação dos funcionários para atividades previsíveis em geral.

No entanto, o cenário competitivo atual mostra crescente grau de imprevisibilidade, onde a gestão das competências individuais e empresariais mostra-se mais flexível e eficiente em atender as demandas de recursos humanos das organizações (RUAS, 2005). O quadro abaixo demonstra a diferença entre os contextos.

Quadro 10 - Qualificação e competências: características principais

Qualificação	Competência
Relativa estabilidade da atividade econômica.	Baixa previsibilidade de negócios e atividades.
Concorrência localizada.	Lógica predominante: serviços (eventos).
Lógica predominante: indústria (padrões).	Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência.
Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas.	Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade.
Foco no processo.	Foco em resultados.
Baixa aprendizagem.	Alta aprendizagem.

Fonte: Ruas (2005)

Segundo o estudo de Cruz, Sarsur e Amorim (2012), 75% das empresas entrevistadas que adotaram programas de Educação Corporativa desenvolvem seus programas com base nas competências empresariais e humanas críticas, conforme tabela abaixo.

Tabela 1 - Empresas que possuem ações e programas educacionais concebidos com base na identificação das Competências Críticas (Empresariais e Humanas)

Funções	Empresa não adota Educação Corporativa		Empresa adota Educação Corporativa				Total	
			não identificam competências		identificam competências			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Diretores	50	11%	68	15%	350	75%	468	100%
Gerentes	50	11%	37	8%	381	81%	468	100%
Demais empregados	50	11%	40	9%	378	81%	468	100%

Fonte: Cruz, Sarsur e Amorim (2012, p. 714)

É um erro frequente em organizações rotular seus centros de T&D como universidades corporativas em função de alterações superficiais de procedimentos, como o aumento do portfólio de cursos disponíveis, a opções de treinamento à distância ou a criação de logomarcas.

Isso porque as universidades corporativas representam uma nova maneira de pensar as práticas de ensino nas organizações. Trata-se de um esforço notável em desenvolver nos funcionários, de todos os níveis, as competências necessárias para o negócio tanto em suas funções atuais como em seus postos de trabalho futuros.

Assim, uma vez instalada, a universidade corporativa funciona como “[...] um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p. 29). O quadro 11 apresenta essa mudança de paradigma em termos de objetivo, foco, escopo, ênfase, público, local e resultados.

No que tange o panorama atual da educação corporativa no Brasil, Eboli (2010) destaca que o perfil das instituições praticantes de EC é formado por grandes corporações em cadeias mundiais e complexas. São organizações com estruturas recentes e com grande responsabilidade estratégica.

Quadro 11 - Mudança de paradigma de centro de T&D para Universidade Corporativa

Fonte: Eboli (2010, p. 150). Baseado em Eboli (2004) e Meister (1999)

As práticas de avaliação de resultados dos programas educacionais encontram-se ainda em seus níveis iniciais, e é possível verificar grandes possibilidades de crescimento nas práticas de educação a distância. No que diz respeito à alocação de recursos em EC, a maioria das organizações investem de 1 a 3% da sua folha de pagamento.

Assim, esse referencial buscou apresentar o marco teórico da administração de recursos humanos, o contexto do surgimento da gestão por competências e as principais alterações nas funções de RH em virtude da adoção do modelo. O quadro 3 (p. 22) sintetizou a estrutura dessa revisão.

A seguir serão apresentadas informações acerca da metodologia do presente estudo.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de estudo e unidade de análise

Este estudo teve por objetivo investigar os fatores que influenciam a percepção de ganho social dos funcionários de uma organização que adotou o modelo de gestão de pessoas por competências.

No que diz respeito à natureza do método, a pesquisa tem caráter quantitativo, uma vez que foram utilizados procedimentos sistemáticos para descrição de fenômenos, onde algumas hipóteses serão testadas. Pesquisas quantitativas em Administração tentam mensurar precisamente conhecimento, opiniões e atitudes, buscando explicar o fenômeno por meio de procedimentos estatísticos (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Com relação aos fins, a pesquisa será descritiva, já que pretende identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população, ou ainda, realizar comparações entre subgrupos da população (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Tendo em vista os objetivos do trabalho e seu caráter descritivo, o meio de pesquisa escolhido foi o de levantamento (*survey*). Uma das características principais dos levantamentos como técnica de coleta de dados primários é a sua versatilidade, uma vez que é possível questionar pessoas sobre informações de todos os tipos.

O objetivo do levantamento é derivar dados comparáveis entre subconjuntos da amostra escolhida para que semelhanças e diferenças possam ser encontradas. Quando combinada com amostragem probabilística estatística para selecionar participantes, os resultados e conclusões do levantamento são projetáveis para populações grandes e diversas (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 217).

No que tange o horizonte temporal da pesquisa, este estudo é caracterizado como do tipo corte-transversal (*cross-sectional*), uma vez que a coleta de dados ocorre em um único momento (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Serão considerados para efeito no presente estudo apenas os documentos emitidos pela universidade a partir do segundo semestre de 2010, quando o modelo atualmente vigente começou a ser discutido na instituição. O trabalho foi desenvolvido tendo como unidade de análise o servidor da universidade.

3.2 Revisão bibliográfica - roteiro

Para elaboração da evolução histórica e definição de conceitos, a presente revisão utilizou-se dos livros de autores nacionais e internacionais, que são considerados referência em gestão de pessoas por competências. Em um esforço para apresentar o estado atual da arte, a nível nacional e internacional, foram realizadas em junho de 2014, buscas junto aos bancos de dados da *Scientific Electronic Library Online* - Scielo Brasil, *Web of Science* da Thomson Reuters e Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) a partir de 2009, com restrição de 5 anos.

A busca junto ao SCIELO Brasil foi feita utilizando-se as palavras “gestão” e “competência” no campo de Resumo, retornando 40 trabalhos a partir de 2009. Destes, apenas 7 estão relacionados diretamente ao conceito de competência como modelo de gestão. Destaque para a obra de Zago e Retour (2013), que propõe a cultura organizacional como nível constitutivo da gestão por competências e para a revisão de Demo et al. (2011), englobando 108 publicações nacionais sobre a temática de gestão de pessoas no período de 2000 a 2010.

Os trabalhos apresentados nos Encontros Anuais da ANPAD foram analisados em virtude deste ser considerado o maior evento da comunidade científica e acadêmica de Administração do Brasil. Além disso, sua estrutura de congresso permitir maior agilidade em relação aos periódicos no que tange o tempo decorrido entre a submissão do trabalho e sua publicação. O encontro engloba, portanto, algumas das mais recentes pesquisas brasileiras sobre o tema de competência.

A análise dos CDs com os Anais do encontro nos anos de 2010 a 2013 retornaram 16 trabalhos que utilizaram a expressão “gestão por competência” como palavras-chave. A divisão acadêmica com maior número de pesquisas sobre gestão por competências foi a “GPR – Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho”, com 62,5% dos trabalhos encontrados. Ênfase para a pesquisa de Ruas et al. (2010), que revisaram a publicação nacional de 44 artigos sobre gestão por competências no período de 2000 a 2008, e para a obra de Sena (2012), que produziu uma retrospectiva de gestão por competências na administração pública com um estudo abrangendo 20 artigos de 1996 a 2011.

A base de dados *Web of Science*, da *Thomson Reuters*, é considerada referência mundial em publicações internacionais de qualidade. Ela engloba cinco revistas relacionadas à gestão de recursos humanos, todas com fator de impacto JCR > 0,5 e, portanto, classificadas no Qualis-Capes como A1 e A2. São elas: *Human Resource Management Review*, *Human Resource Management Journal*, *Human Resource Management*, *Human Resource Development Quarterly* e *International Journal of Human Resource Management*.

Foi realizada busca nesses periódicos por trabalhos contendo em seu título a palavra-chave “*competency*”, com restrição de 5 anos. A pesquisa retornou 9 publicações, com destaque para duas obras. Redmond (2013) abordou a percepção sobre a gestão por competências em um levantamento com 278 funcionários de empresas norueguesas, e constatou que os melhores desempenhos no trabalho estão relacionados ao fato dos funcionários entenderem o modelo como sistema estratégico, pessoalmente relevante ou com grande número de recompensas. Já Wickramasinghe e De Zoyza (2011) concluem que os gerentes de linha também devem direcionar suas ações pelo princípio de competência, principalmente em ações de seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e sucessão de funcionários sob sua supervisão.

O quadro 12 sintetiza os procedimentos de pesquisa realizados.

Quadro 12 - Revisão bibliográfica - procedimentos de pesquisa

Base de dados	Data da pesquisa	Crítérios de busca	Referências encontradas	Periódicos/divisões acadêmicas englobadas
SCIELO BRASIL	16/05/2014	Resumo: Competência and Gestão . Restrição: 5 anos . Relação com Gestão de RH.	7 trabalhos	Cadernos EBAPE Gestão & Produção Perspectivas em Ciência da Informação Production Revista de Administração Revista de Administração Mackenzie Revista de Nutrição
WEB OF SCIENCE	19/05/2014	Título: Competency and Human Resource . Restrição: 5 anos .	9 trabalhos	Human Resource Management Review Human Resource Management Journal Human Resource Management Human Resource Development Quarterly International Journal of Human Resource Management
EnANPAD	22/05/2014	Palavras-chave: Gestão por Competências . Restrição: 5 anos . Divisões acadêmicas: APB, ESO, GCT e GPR.	16 trabalhos	APB - Administração Pública ESO - Estratégia em Organizações GCT - Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação GPR - Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

3.3 Instrumento de coleta

3.3.1 Categorias e subcategorias para mensuração do ganho social

Este trabalho utilizou as categorias para análise do ganho social dos funcionários em relação ao sistema de gestão por competências proposta por Sarsur (2007). Sua construção utilizou-se das contribuições de diversos estudiosos do tema. As categorias construídas são divididas em funcionais, comportamentais e pessoais.

[...] *ganho social* é compreendido como um conjunto de aspectos que favorecem o desenvolvimento do trabalhador como ser humano, em sua dimensão mais ampliada: pessoal, profissional, cidadã (política e socialmente determinada). Nesse sentido, não é somente a perspectiva do desenvolvimento do indivíduo que conta, mas a sua inserção na sociedade e os impactos que, por meio dele, o grupo social pode auferir. Assim, o ganho social reverte-se da dimensão do sujeito no âmbito pessoal e profissional e deste mesmo sujeito em seu posicionamento na sociedade. Essa ideia implica pensar que, quando a referência à implementação dos sistemas de gestão por competências é disseminada com a possibilidade de agregar valor, há que se refletir se os impactos são apenas individuais (numa dimensão profissional) ou se também coletivos, isto é, para a comunidade na qual dado indivíduo se posiciona (SARSUR, 2007, p. 99).

A categoria funcional diz respeito aos aspectos do trabalho, da especialização, do conhecimento requerido para solução dos problemas, da compreensão conceptual da organização com visão sistêmica, além de elementos relacionados diretamente com estes elementos, como remuneração e carreira.

A categoria comportamental está mais relacionada aos aspectos do indivíduo em sua vida, como seu nível de participação e inserção em um grupo, seu autodesenvolvimento e sua realização profissional.

Na categoria pessoal incluem-se elementos do indivíduo em seu meio social, relacionando-se aos aspectos que o afetam diretamente em seu meio, como identidade, ética, valores, interesse social e perspectiva de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O quadro 13 sintetiza a construção das categorias e subcategorias, além de apresentar os principais autores de referência para Sarsur (2007).

Quadro 13 - Categorias e Subcategorias para caracterizar os possíveis ganhos sociais do sistema de gestão por competências para os trabalhadores

Categorias	Subcategorias	Componentes
Funcional	Carreira	Perspectiva de crescimento funcional (carreira sem fronteira) sem necessariamente haver dependência em um empregador.
	Desenvolvimento	Investimento da organização no processo de crescimento (formação integral).
	Remuneração	Ganhos em termos de renda e benefícios diretos e indiretos, atuais e potenciais. Incremento da valorização no mercado de trabalho.
	Conhecimento / Capacidade Cognitiva	Busca de soluções criativas e viáveis. Capacidade de pensar estrategicamente. Capacidade de aplicar e transferir conhecimentos. Capacidade de tomar decisões. Capacidade de adaptação (conhecimento em movimento).
	Compreensão conceptual da organização	Entendimento de sua inserção como parte do conjunto da organização. Clareza dos propósitos organizacionais e do impacto de sua atividade sobre as demais e sobre os resultados.
Autores de Referência: Bitencourt (2001); Dutra (2001, 2004); Cheetham e Chivers (1996, 1998); Fleury e Fleury (2001a); Hypólito (2001); Le Boterf (1995a,b, 2003); McClelland (1973); Parry (1996); Zúñiga (1998).		
Comporta - mental	Participação	Possibilidade de posicionar-se e manifestar opiniões e ideias. Capacidade de integração social e sentimento de pertencimento e adesão ao grupo. Trabalho em equipe em termo de cooperação e compartilhamento.
	Autodesenvolvimento	Consciência dos aspectos profissionais e pessoais a desenvolver num processo de crescimento contínuo, tendo em vista investimentos direcionados. Atenção com o próprio crescimento e amadurecimento permanente.
	Comunicação e feedback	Habilidade de ouvir e manifestar-se de maneira adequada em prol do próprio desenvolvimento e de terceiros com os quais se relaciona.
	Realização profissional	Valorização e reconhecimento pessoal e profissional. Satisfação no trabalho. Visão da contribuição do seu trabalho para si mesmo, para o grupo, para a organização. Status pessoal e orgulho pela repercussão da imagem da empresa no mercado, com efeitos positivos na autoestima. Segurança quanto às perspectivas de emprego na organização e no mercado global, ambiente saudável e condições de trabalho adequadas para desenvolvimento das atividades.
Autores de Referência: Barbosa (2005); Bitencourt (2005); Cheetham e Chivers (1996, 1998); Dutra (2001, 2004); Fleury e Fleury (2001a); Le Boterf (2003); Ruas (2005); Zúñiga (1998).		

continua

conclusão

Categorias	Subcategorias	Componentes
Pessoal	Identidade / Significado do trabalho	Capacidade de reflexão e crítica sobre si, os outros e as situações compreendendo-se como ser social, político, profissional e como sujeito. Capacidade de compreender-se como ser político e inserido num grupo social ampliado. Interação com seu entorno = visão global de si mesmo e da atividade/função.
	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Capacidade de lidar com pressões de tempo e qualidade. Administração das próprias responsabilidades de modo a conciliar interesses pessoais e responsabilidades na organização.
	Interesse social e valores	Capacidade de julgamento ético e autocrítica. Respeito ao outro e ao coletivo. Capacidade de relacionamento em distintos grupos de maneira saudável e com a perspectiva de crescimento próprio e do outro. Atenção e cuidado com o outro e com o meio ambiente. Consciência do seu papel como cidadão.
Autores de Referência: Bitencourt (2005); Cheetham e Chivers (1996, 1998); Eboli (2001); Fleury e Fleury (2001a); Lévy-Leboyer (1997); Le Boterf (2003); Perrenoud (1999); Sandberg (1994); Zarifian (2001).		

Fonte: Sarsur (2007, p. 101-102)

É possível constatar que algumas das subcategorias apresentadas possuem natureza predominantemente subjetiva, enquanto outras são mais objetivas e, portanto, mais facilmente mensuráveis. De modo geral, é sensato inferir que os ganhos proporcionados nas categorias funcionais sejam mais facilmente observados, enquanto os ganhos das categorias comportamentais e pessoais sejam mais incertos em função de sua natureza mais abstrata.

3.3.2 Estrutura do instrumento

Em sua pesquisa, Sarsur (2007) utilizou-se predominantemente de metodologia de entrevistas, cujo roteiro foi elaborado em função das categorias apresentadas no tópico anterior, conforme demonstrado no quadro 13.

Já nesse trabalho, o roteiro de entrevistas de Sarsur (2007) foi adaptado, e algumas subcategorias passaram por pequenas modificações em suas nomenclaturas para ficarem mais próximas dos conceitos utilizados no contexto organizacional da universidade. As subcategorias deram então origem às 12 variáveis dependentes do presente estudo, e foram confeccionados questionários utilizando-se de escalas discretas, com predomínio de perguntas fechadas em escala gráfica de 11 pontos (0 a 10).

Quadro 14 - Roteiro de Entrevista utilizado por Sarsur (2007)

Parte 3: Percepções sobre o sistema de gestão por competências
13. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de carreira?
14. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de desenvolvimento como ocorre a política de investimentos em capacitação da empresa?
15. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de remuneração?
16. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de conhecimento, especialização?
17. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de compreensão global da organização?
18. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de autodesenvolvimento?
19. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de comunicação?
20. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de realização profissional?
21. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de identidade e significado do trabalho?
22. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de equilíbrio entre vida pessoal e profissional?
23. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de interesses sociais, valores, ética?

Fonte: Sarsur¹ (2007, p. 236-237)

Optou-se pelas escalas de 11 pontos em função da possibilidade superior de captar minúcias das variáveis e em função da confiabilidade da escala aumentar com o aumento do número de pontos (COOPER; SCHINDLER, 2011). Além disso, alguns estudos apontaram que escalas de 11 pontos podem produzir resultados mais válidos do que escalas de três, cinco ou sete pontos (COX III, 1980; FRIEDMAN; FRIEDMAN, 1986).

Além das perguntas relacionadas ao ganho social dos funcionários com a gestão por competências, também foi solicitado aos respondentes informar o local de trabalho, o tempo de trabalho na instituição, o nível do cargo, se possui cargo de gestão, como foi o seu

¹ Sarsur (2007) construiu e utilizou em sua pesquisa 12 subcategorias para auferir o ganho social do modelo de gestão por competências. Uma dessas subcategorias, “participação”, não foi citada no roteiro de entrevista disponibilizado no apêndice de sua pesquisa. Apresentamos aqui o roteiro em seu formato original, mas para todos os fins neste trabalho é importante ter em mente que as 12 subcategorias propostas foram utilizadas.

desempenho na carreira e se participou de iniciativas de educação corporativa oferecidas pela organização.

Essas informações funcionais foram utilizadas como variáveis independentes e variáveis de controle, possibilitando assim a comparação entre grupos de servidores com características distintas. Foi incluído ainda um espaço, de preenchimento opcional, destinado aos comentários livres.

Os aperfeiçoamentos no instrumento foram realizados durante a etapa de teste do questionário. No apêndice deste trabalho está disponível a versão definitiva do questionário disponibilizado em ambiente virtual.

3.3.3 Teste do instrumento

O teste do instrumento foi realizado em duas etapas. A escolha dos selecionados para o teste foi realizada de forma aleatória, e os procedimentos de seleção estão descritos no capítulo de planejamento amostral.

Na primeira etapa foram enviados por e-mail 50 convites, que resultaram em 10 questionários completos (20% de resposta). Após uma semana do envio dos e-mails, houve tentativa de contato telefônico no ramal apontado no sistema de lista telefônica com todos os 50 servidores selecionados. Foi possível encontrar apenas 19 funcionários desta amostra de teste. Os demais não foram encontrados por diversos motivos, entre eles: número de telefone errado, servidores ausentes e também alguns que não quiseram participar.

Durante o contato telefônico, foi verificado junto aos 15 servidores que não haviam respondido se esses haviam entendido a pesquisa, reforçando-se o pedido para participação. Isso resultou em 11 novas respostas, ou seja, mais de 73% de participação por telefone. Aos 4 servidores que responderam foram feitas perguntas em relação à clareza do questionário e à possíveis pontos de melhoria.

Esta etapa possibilitou o aperfeiçoamento de diversos aspectos do instrumento, como o texto do e-mail de chamada para a pesquisa, a tela de boas-vindas do questionário e alguns ajustes na construção das perguntas. Também foi possível identificar algumas limitações da coleta, como o alto índice de não-resposta, que foi de 80% na pesquisa apenas com e-mails, e de 58% na pesquisa com e-mails e ligações.

A segunda etapa de testes no formulário consistiu na aplicação de mais 250 questionários, enviados em 5 dias diferentes. Em cada ocasião, pequenos detalhes e incentivos foram elaborados no questionário ou no e-mail de convite, objetivando produzir maior número de respostas completas e menor incidência de respostas incompletas.

A maior alteração ocorrida nesta etapa de testes foi a inclusão de um campo opcional destinado aos comentários adicionais, já que alguns participantes enviaram comentários pertinentes por e-mail ao pesquisador. Ao final dessa fase, foram obtidos 46 questionários completos, que representaram 18,4% dos 250 questionários enviados na segunda etapa.

3.3.4 Confiança e validade do instrumento

Para atingir um nível adequado de mensuração, a ferramenta de coleta deve apresentar três critérios principais: confiança, validade e praticidade. Segundo Cooper e Schindler (2011), confiabilidade depende da acurácia e precisão da mensuração, validade diz respeito ao quanto um teste mede efetivamente o que queremos, enquanto praticidade está relacionada a fatores como conveniência e facilidade de interpretação das questões.

Os contatos telefônicos da etapa de teste não indicaram dificuldades dos entrevistados em acessar e responder o questionário, de modo que o grau de praticidade do instrumento foi julgado satisfatório.

Para verificação do nível de confiança foi utilizado o coeficiente Alpha de Cronbach, e para mensurar a validade de construto foi utilizada a técnica de análise fatorial exploratória (AFE), também chamada de análise fatorial comum (AFC). Os testes dessa etapa foram realizados utilizando-se os 422 questionários válidos obtidos na pesquisa.

O Alpha de Cronbach é amplamente utilizado para verificação do grau de consistência interna em instrumentos de pesquisa. Segundo Cronk (2004), esse coeficiente tenta determinar em que grau os itens estão conseguindo mensurar o mesmo construto. Segundo o autor, valores próximos de 1 são ótimos, enquanto valores próximos de zero revelam consistência interna pobre. O Alpha de Cronbach obtido pelo software SPSS para as 12 variáveis dependentes do estudo foi de 0,95, o que indica níveis apropriados de consistência interna e confiança.

Quadro 15 - Coeficiente Alpha de Cronbach

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,95	12

Já para a verificação da validade foi utilizada a análise fatorial, técnica que está fortemente relacionada a construtos psicológicos. De fato, o que hoje chamamos de validade de construto, já foi chamada de validade fatorial (LAROS, 2012).

Quadro 16 – KMO e Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4579,310
	df	66
	Sig.	0,000

O teste de KMO apresentou o valor de 0,931, indicando que o tamanho da amostra é adequado para a análise fatorial. No mesmo sentido, o teste de esfericidade de Bartlett apontou que existe correlação suficientemente forte entre as variáveis, ou seja, rejeita-se a hipótese nula ($p\text{-valor}=0,000$) de que a matriz de correlação é uma matriz identidade, possibilitando a realização da AFE.

Apesar destes indicadores serem favoráveis, é importante ter em mente que a análise fatorial é uma técnica multivariada utilizada originalmente para variáveis contínuas, exigindo ainda fortes pressupostos, como a presença de distribuição normal, que não se verifica nos dados coletados neste trabalho. Os estudos de Muthén e Kaplan (1985), no entanto, apontam que é aceitável a utilização da análise fatorial exploratória em variáveis discretas e situações de ausência de normalidade, em função das propriedades de robustez da técnica estatística.

Assim, a análise foi realizada no SPSS por meio da Análise de Componentes Principais (ACP). Embora tanto a AFE quanto a ACP sejam técnicas de redução de dados, existem algumas diferenças fundamentais nos cálculos de variância entre elas. No entanto, alguns estudos (ARRINDELL; VAN DER ENDE, 1985; VELICER; JACKSON, 1990) demonstram que os resultados são muito semelhantes e que não há evidências de que a AFE produza resultados superiores aos apresentados pela ACP.

A meta da redução de dados é tipicamente atingida pelo uso da análise dos componentes principais (ACP) e não pelo uso da análise fatorial comum (AFC). Uma diferença fundamental entre os dois métodos é que a ACP trabalha com a variância total observada, enquanto a AFC trabalha somente com a variância partilhada dos itens (variância erro e variância única são excluídas) (LAROS, 2012, p. 167).

Desta forma, no presente estudo optou-se pela utilização da técnica de Análise de Componentes Principais com rotação Varimax, que foram escolhidas em virtude de ambas serem os métodos mais utilizados por pesquisadores de diversas áreas (LAROS, 2012).

Tabela 2 – Matriz de Componentes - Rotacionada

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
Equilíbrio	0,842	0,283	0,254	0,17
Interesses Sociais	0,817	0,366	0,189	0,098
Identidade	0,696	0,488	0,283	0,208
Realização Profissional	0,637	0,393	0,336	0,331
Compreensão Global	0,371	0,786	0,258	0,188
Engajamento	0,386	0,771	0,291	0,206
Autodesenvolvimento	0,392	0,664	0,426	0,196
Comunicação	0,449	0,66	0,332	0,182
Treinamento	0,27	0,291	0,85	0,179
Aquis. Conhecimento	0,314	0,402	0,751	0,187
Remuneração	0,139	0,118	0,044	0,914
Carreira	0,191	0,253	0,37	0,713
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 5 iterations.				

Optou-se pela extração de 4 componentes, que explicaram 83,91% da variância. O quadro 17 demonstra as dimensões apontadas na análise estatística, que são bastante semelhantes à proposta conceitual elaborada por Sarsur (2007). Desta forma, a análise fatorial apresentou evidências de que o instrumento utilizado na presente pesquisa possui validade de construto adequada.

Quadro 17 – Análise fatorial – Dimensões

<p>Dimensão Funcional – aspectos financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração • Carreira 	<p>Dimensão Funcional – aspectos de capacitação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Aquisição de conhecimento
<p>Dimensão Comportamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreensão Global • Engajamento • Autodesenvolvimento • Comunicação 	<p>Dimensão Pessoal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio • Interesses Sociais • Identidade • Realização Profissional

3.4 População, acesso e coleta de dados

A pesquisa foi autorizada pela área de Recursos Humanos da universidade em estudo, que possuía, em dezembro/2013, mais de 17 mil funcionários enquadrados na Carreira de Servidores Técnicos e Administrativos, segundo seu Anuário Estatístico.

No que diz respeito à aplicação do questionário, foi descartada a possibilidade de elaborar e-mail com o link da pesquisa para que a própria organização transmitisse aos seus funcionários, já que esta opção poderia transmitir a ideia de que a pesquisa é iniciativa dos próprios gestores da instituição.

Dessa forma, foi obtida uma listagem com os nomes de todos os funcionários da instituição a partir do sistema de Lista Telefônica da organização. Esse sistema, além de possuir o nome, unidade e ramal, quando disponível, dos funcionários e docentes da organização, oferece a opção de formulário para contato no e-mail institucional do servidor, sem, no entanto, divulgar o endereço de e-mail.

Foi por meio desta ferramenta que foram enviados aos funcionários selecionados o e-mail com uma breve apresentação do estudo e o link para o questionário disponível em ambiente virtual da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEARP.

Optou-se pela utilização de questionários autoadministrados, que têm sido amplamente utilizados em pesquisas sociais em virtude de suas inúmeras vantagens, como baixo custo, velocidade das respostas e percepção de anonimato (COOPER; SCHINDLER, 2011; HILL; HILL, 2009).

Os e-mails foram enviados no período de 13 a 28 de novembro de 2014, e o questionário ficou disponível para acesso até as 18h do dia 08 de dezembro de 2014.

3.5 Planejamento amostral

A escolha dos participantes que iriam compor a amostra do estudo foi realizada por meio do software Microsoft Excel®. Os nomes, extraídos do sistema de Lista Telefônica da instituição, foram lançados em uma planilha do Excel ® e cada funcionário recebeu um número aleatório entre 0 e 1, com 10 casas decimais, por meio da função “=ALEATÓRIO()”.

Os 300 menores valores foram escolhidos para participar do teste do questionário, deixando assim, os maiores valores para a aplicação da coleta efetiva de dados. Desse modo, os funcionários escolhidos para participar efetivamente da pesquisa foram obtidos seguindo estritamente a listagem obtida dos maiores para os menores valores, ou seja, em classificação decrescente.

Utilizou-se, portanto, a técnica de amostragem aleatória simples (probabilística), de modo que pretende-se ampliar os resultados da análise dos dados da amostra para toda a população.

A seguir, foi definido o número mínimo de participantes da pesquisa. O tamanho da amostra deve considerar se o universo é finito ou não, o nível de confiança estabelecido, a margem de erro e a proporção em que a característica foco se manifesta na população. Segundo Freitas et al. (2000), o nível de confiança usualmente utilizado pelos pesquisadores é de 95% e a margem de erro (e%) não costuma ser superior a 5%. Quando a proporção (p) não é conhecida, é usual assumir $p=0,5$, que representa uma estimativa de variância máxima (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Assim, no presente estudo foram adotados os seguintes parâmetros: $p=0,5$, $z=1,96$ (referente ao nível de confiança de 95%) e $e=0,05$.

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), o cálculo do tamanho da amostra deve seguir a seguinte fórmula:

$$n = p\% \cdot q\% \cdot (z/e\%)^2$$

Onde:

n = tamanho mínimo de amostra

p% = proporção que uma característica se manifesta

q% = proporção que uma característica não se manifesta = 1-p

z = valor z correspondente ao nível de confiança requerido (para 95% z=1,96)

e% = margem de erro requerida

Assim, temos: $n = 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96 / 0,05)^2 = 0,25 \cdot (39,2)^2 = 384,16$

Arredondando para cima, a amostra mínima definida é de 385 questionários respondidos. Como a amostra representa apenas 2,21% da população estudada, não são necessários ajustes em função de universos finitos.

A proposta inicial deste trabalho, no que diz respeito à coleta de dados, era a aplicação de 400 questionários, seguidos de contato telefônico, de modo a obter maior índice de participação possível. Após esta etapa, novas rodadas de e-mails seriam enviadas seguindo a listagem obtida no Microsoft Excel® até que a amostra de 385 casos fosse obtida.

Alguns fatores, no entanto, inviabilizaram essa ideia. Durante os procedimentos de teste, os contatos telefônicos mostraram-se morosos, desgastantes e improdutivos, uma vez que o índice de não-resposta foi de 58%. Além disso, a organização sinalizou, no período de coleta, a implantação de um expressivo plano de incentivo à demissão voluntária que impactaria diretamente a população estudada.

Em função dos obstáculos apresentados, optou-se pela aplicação dos questionários unicamente por meio de e-mail, que durante os testes finais apresentaram índices de resposta que variaram entre 20 e 30%.

Desta forma, no período de 13 a 28.11.2014 foram aplicados 1800 questionários por meio do sistema de Lista Telefônica da organização. Caso o número de casos necessários para atingir a amostra mínima não fosse alcançado, havia ainda a possibilidade de continuar a aplicação com os próximos nomes da lista.

Os 1800 questionários aplicados (10,3% da população) deram origem a 469 respostas completas, ou seja, o índice de participação dos funcionários convocados para a pesquisa foi de 26%.

Nos últimos dias da coleta de dados, o volume de questionários respondidos permitiu identificar um número pequeno de respondentes que afirmaram frequentar ou ter frequentado programas de educação corporativa de longa duração na organização (menos de 3%), o que poderia prejudicar as análises. Esse índice de participação mostra-se, no entanto, natural uma vez que a Universidade Corporativa da instituição iniciou suas atividades em agosto de 2012.

Assim, foi realizado contato com a Universidade Corporativa e o mesmo questionário foi aplicado em link diferenciado aos grupos de alunos e ex-alunos do curso de MBA em Gestão Pública. Desta forma, foram obtidos mais 59 questionários respondidos, cujos dados foram utilizados exclusivamente nas análises relativas à hipótese de diferença de percepção entre funcionários que receberam e que não receberam investimentos em educação corporativa.

Por fim, é necessário apontar uma limitação da pesquisa durante a coleta de dados. Conforme já citado, a proximidade do programa de incentivo à demissão voluntária, anunciado pela administração central, somado às dificuldades operacionais no contato telefônico com os selecionados para a pesquisa, resultaram em um percentual de participação relativamente baixo, já que o convite foi encaminhado exclusivamente por e-mail.

Desta forma, foi verificado um índice de não-resposta na ordem de 74%, sendo que alguns dos motivos que proporcionaram esse nível de participação são conhecidos. Durante a etapa de testes, foi verificado que muitos servidores encontravam-se de férias, afastados por inúmeros motivos, ou com e-mail desatualizado junto aos bancos de dados da instituição. Nesses casos, a ausência de participação aparenta possuir caráter aleatório, e a princípio, não influenciam negativamente a distribuição da amostra.

No entanto, foi identificado que muitos dos funcionários de nível básico da instituição exercem funções de natureza predominantemente operacional, não possuindo acesso, conhecimento ou hábito de utilizar computadores e internet. Uma vez que a pesquisa foi aplicada por meio de um formulário virtual, a representação amostral dos servidores dessa categoria foi significativamente inferior à encontrada na população.

A distribuição entre níveis funcionais será demonstrada posteriormente, no capítulo de descrição da amostra, mas desde já é importante ter em mente que apesar dos esforços em proporcionar uma coleta de dados aleatória e sem intervenção do pesquisador, os funcionários de nível básico foram sub-representados na amostra, e essa distribuição se mostra como uma limitação da pesquisa.

3.6 Hipóteses de pesquisa e análises a serem realizadas

O quadro abaixo apresenta as hipóteses de pesquisa, hipóteses nulas e hipóteses alternativas do trabalho, elaboradas com base nos objetivos específicos relacionados.

Quadro 18 - Hipóteses de pesquisa, hipóteses nulas e hipóteses alternativas do trabalho

Hipótese de pesquisa	Hipótese Nula	Hipótese alternativa
Existe diferença na percepção de ganho social dos funcionários que participaram de programas de Educação Corporativa.	H0: $\mu_1 = \mu_2$ (média da percepção de ganho social é igual para grupo que recebeu e que não recebeu treinamento)	H1: $\mu_1 \neq \mu_2$ (média da percepção de ganho social é diferente entre grupo que recebeu e que não recebeu treinamento)
Existe diferença na percepção de ganho social dos funcionários que obtiveram movimentação salarial após a implantação do modelo por competências.	H0: $\mu_1 = \mu_2$ (média da percepção de ganho social é igual para grupo que obteve e que não obteve movimentação na carreira após a implantação do modelo por competências)	H1: $\mu_1 \neq \mu_2$ (média da percepção de ganho social é diferente entre grupo que obteve e que não obteve movimentação na carreira após a implantação do modelo por competências)
Existe diferença na percepção de ganho social dos funcionários que obtiveram movimentação na carreira após a implantação do modelo por competências.	H0: $\mu_1 = \mu_2$ (média da percepção de ganho social é igual para grupo que obteve e que não obteve movimentação salarial após a implantação do modelo por competências)	H1: $\mu_1 \neq \mu_2$ (média da percepção de ganho social é diferente entre grupo que obteve e que não obteve movimentação salarial após a implantação do modelo por competências)
Existe diferença na percepção de ganho social dos funcionários que possuem cargos de gestão na instituição.	H0: $\mu_1 = \mu_2$ (média da percepção de ganho social é igual para grupo que possui e que não possui cargo de gestão)	H1: $\mu_1 \neq \mu_2$ (média da percepção de ganho social é diferente entre grupo que possui e que não possui cargo de gestão)
Existe diferença na percepção de ganho social entre funcionários de diferentes locais de trabalho dentro da instituição.	H0: $\mu_1 = \mu_2$ (média da percepção de ganho social é igual para grupos de diferentes locais de trabalho dentro da instituição)	H1: $\mu_1 \neq \mu_2$ (média da percepção de ganho social é diferente entre funcionários de diferentes locais de trabalho dentro da instituição)
Existe diferença na percepção de ganho social entre funcionários com diferentes tempos de serviço na instituição.	H0: $\mu_1 = \mu_2$ (média da percepção de ganho social é igual para grupos com diferentes tempos de serviço na instituição)	H1: $\mu_1 \neq \mu_2$ (média da percepção de ganho social é diferente entre funcionários com diferentes tempos de serviço na instituição)

3.7 A universidade e o modelo de gestão por competências

A universidade em estudo é um dos mais bem sucedidos projetos educacionais do país. Além do grande número de cursos disponibilizados à população em nível de graduação, pós-graduação e extensão, a instituição responde por parcela significativa da produção científica brasileira.

A instituição é vinculada à esfera do governo estadual e por se tratar de autarquia, possui autonomia administrativa e financeira. Desde 2008, a universidade tem realizado diversos esforços no sentido de modernizar suas práticas de recursos humanos. Dentre essas medidas, pode ser observada a reestruturação da carreira de seus servidores técnicos e administrativos.

A partir de abril de 2011, o modelo de gestão de pessoas então vigente, baseado em estrutura de cargos, foi substituído por um sistema baseado em competências. O modelo adotado é integralmente compatível com a proposta teórica de Dutra (2001; 2004) encontrada na literatura, baseada na utilização dos conceitos de espaço organizacional, entrega e níveis de complexidade.

A carreira por competências agrupou todas as 101 funções então existentes em apenas três grupos, nível básico (exige ensino fundamental), nível técnico (exige ensino médio) e nível superior (exige ensino superior), classificados por níveis de complexidade. O quadro abaixo apresenta a estrutura da carreira.

Quadro 19 – Estrutura da carreira por competências da instituição

Nível / Complexidade	Grupo Superior	Grupo Técnico	Grupo Básico
10	S5		
9	S4		
8	S3		
7	S2	T5	
6	S1	T4	
5		T3	B5
4		T2	B4
3		T1	B3
2			B2
1			B1

Fonte: Site da área de RH da universidade

Assim, as tarefas de menor complexidade devem ser desempenhadas pelos funcionários de nível básico, enquanto as tarefas de maior complexidade são de responsabilidade dos profissionais de nível superior. Abaixo é apresentado um resumo de cada nível de complexidade.

Quadro 20 – Níveis de complexidade - Carreira por competências

Nível	Resumo da Complexidade
1	Executa atividades auxiliares, de sua área e outras tarefas correlatas, conforme orientação recebida do superior imediato.
2	Auxilia a área em que atua, executando atividades específicas, segundo rotinas previamente definidas, sob orientação constante. (Colabora com os técnicos de sua área de atuação na execução de seus serviços.)
3	Executa atividades específicas, de apoio operacional, documental e/ou administrativo, típicas de sua área de atuação, que exijam qualificação e experiência para o estabelecimento de rotinas e sob supervisão.
4	Executa atividades seguindo rotinas predeterminadas pela chefia imediata. Solicita orientações, e eventualmente sugere melhorias em suas atividades, à chefia, e interage com os funcionários que executam trabalhos relacionados às suas atividades. Eventualmente atua supervisionando equipes que executam serviços rotineiros e pré-definidos.
5	Executa atividades seguindo normas e padrões predeterminados pela chefia imediata. Sugere melhorias/soluções relacionadas à execução de suas atividades. Coleta e organiza informações necessárias para a realização das atividades da equipe em que atua.
6	Executa atividades estruturadas, seguindo os padrões adotados no setor em que atua. Sugere critérios para a organização e sistematização das informações necessárias e para atividades desenvolvidas no setor, com foco no desenvolvimento eficiente de suas atividades e da equipe em que atua.
7	Realiza, de forma reflexiva, atividades do setor, incluindo as a serem estruturadas, orientando-se pelas metas estabelecidas pela chefia imediata. Propõe à chefia melhorias de execução das atividades sob sua responsabilidade, considerando os impactos nos setores de interface. Interage com a equipe para garantir atuação integrada e busca de objetivos comuns.
8	Realiza atividades com autonomia. Participa e sugere melhorias na estruturação de atividades, procedimentos e rotinas que seguem padrões adotados na área e que promovem impacto nos processos/áreas relacionados. Orienta outros profissionais em estágios anteriores.
9	Participa da estruturação de atividades, considerando os impactos em sua própria equipe/setor e em outras equipes/áreas. Influencia a definição conceitual dos processos e atua considerando as interfaces com outros processos/projetos. Participa do planejamento das atividades e da utilização dos recursos na área em que atua, analisando o impacto no macroprocesso do qual faz parte. Coordena equipes funcional e tecnicamente.
10	Coordena projetos/processos, considerando a interface com outros processos/projetos e sendo referência dentro e fora da Universidade em sua área de conhecimento. Participa do planejamento e do processo decisório sobre mudanças nas atividades e nos processos adotados na área em que atua, analisando o impacto na Universidade, considerando o presente e o futuro da Instituição. Coordena equipes multidisciplinares/interinstitucionais.

Fonte: Site da área de RH da universidade

Para cada nível de complexidade são necessários alguns requisitos de acesso, de modo a tentar equilibrar as capacidades e complexidade do trabalho de cada indivíduo, conforme o modelo teórico. As competências avaliadas pela universidade no processo de carreira estão relacionadas no quadro abaixo.

Quadro 21 – Competências avaliadas - Carreira por competências

Dimensões	Competências
Estruturação	Visão sistêmica Gestão do conhecimento organizacional Gestão do conhecimento técnico Responsabilidade socioambiental Tomada de decisão Inovação Gestão de processos e projetos
Orientação	Orientação estratégica Orientação para resultado Orientação para qualidade
Interação	Gestão de pessoas Trabalho em equipe Liderança com espírito de equipe

Fonte: Site da área de RH da universidade

Na primeira movimentação de carreira, realizada em 2012, dos 13.847 servidores habilitados, 51% (7.106) obtiveram aumento da remuneração, sendo 75% (5.329) promovidos na carreira (progressão vertical) e 25% (1.777) contemplados com aumento salarial (progressão horizontal). A etapa realizada em 2013 ainda está em fase de auditoria e não apresentou os resultados até a conclusão deste trabalho.

Por fim, em agosto de 2012, foi criada a Universidade Corporativa da instituição, alinhada aos princípios de Educação Corporativa abordados na revisão teórica.

Nota-se, dessa forma, que o conceito de competência, como eixo central das práticas de gestão de pessoas, foi aplicado a todas às funções de RH da organização, exceto nas práticas de seleção, em função do caráter público da instituição, que requer o ingresso via concurso público.

O quadro 4 (p. 22) demonstrou o esquema geral da pesquisa.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

4.1 Análise preliminar dos dados coletados

Após a coleta de dados, foi realizada etapa de verificação preliminar antes de proceder à análise dos dados. O primeiro procedimento adotado foi eliminar dois questionários que apresentaram escolaridade e nível de cargo incompatíveis (técnicos apenas com ensino fundamental).

A seguir, optou-se pela exclusão das análises das respostas que apresentaram percepção de ganhos sociais de forma linear, ou seja, foram excluídos todos os questionários em que o funcionário apontou o mesmo valor na escala gráfica para todas as 12 categorias utilizadas para a mensuração do ganho social do modelo de gestão por competências.

O procedimento se justifica pelo fato de que, ao responder que o ganho social em todas as diferentes categorias foi igual, o funcionário entrevistado acaba por demonstrar um posicionamento exclusivamente favorável (todas as notas próximo de 10 - concordo completamente), desfavorável (todas as notas perto de 0 - discordo completamente) ou indiferente/confuso (todas na nota 5 - não concordo nem discordo) em relação ao modelo.

Além disso, infere-se que não houve por parte do entrevistado uma reflexão consciente acerca dos impactos negativos e positivos da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, em toda a sua abrangência.

Com esse procedimento foram excluídas da análise 45 respostas lineares, com a seguinte distribuição: 11 respostas lineares na nota 0 (discordo completamente), 23 respostas lineares na nota 5 (não concordo nem discordo), 1 resposta linear na nota 8 e 10 respostas lineares na nota 10 (concordo completamente).

Desta forma, ao todo foram excluídos 47 questionários dos 469 coletados, ou seja, aproximadamente 10% dos formulários foram desprezados. Por consequência, a amostra principal da pesquisa ficou reduzida a 422 questionários válidos.

4.2 Características da amostra

Agora serão descritas as características da amostra obtida. Algumas das tabelas foram alocadas no apêndice do trabalho para proporcionar maior fluência à leitura.

4.2.1 Estruturas da universidade

Em relação ao número de unidades ou órgãos que compõem a universidade, foi possível obter uma amostra bastante diversificada, onde 88,7% das estruturas estão representadas por pelo menos 1 questionário completo.

A organização apresenta cinco tipos de estruturas e todas elas foram representadas. Os nomes das unidades e os tipos de estrutura foram omitidos para garantir o anonimato da instituição.

Conforme apresentado na tabela 3, a amostra obtida concentra-se nas estruturas do tipo “A”, com 67,5% dos participantes da pesquisa. O percentual é superior ao apresentado na população em 14,4%, sendo esta a maior diferença da amostra em relação à população. Já as populações das categorias “C” e “E” são sub-representadas na amostra, com participações de 7,1% e 19,3% respectivamente. As estruturas do tipo “B” e os “D” tiveram amostra relativamente proporcional à população.

Tabela 3 - Distribuição de funcionários por tipo de estrutura – população e amostra

Tipos de estrutura	% população	% amostra
A	53,1%	67,5%
B	2,8%	3,6%
C	14,8%	7,1%
D	2,1%	2,6%
E	27,2%	19,2%
TOTAL	100,0%	100,0%

4.2.2 Níveis funcionais

No que diz respeito à distribuição de níveis funcionais, a amostra teve participação de 64 servidores de nível básico, que representou 15,2% dos participantes. Já na população, os servidores dessa categoria representam 29,5% do total de funcionários. Pelos motivos já expostos, esta diferença já havia sido considerada durante o planejamento amostral.

Gráfico 1 - Níveis funcionais – população e amostra

Com isso a amostra teve um percentual de participação de servidores de nível técnico e superior mais elevado do que o encontrado na população. Em números absolutos, a pesquisa obteve 235 respostas de servidores de nível técnico e 123 servidores de nível superior.

4.2.3 Escolaridade

Em relação à escolaridade da amostra, nota-se o predomínio do ensino superior seguido do ensino médio, com 154 e 108 ocorrências respectivamente. No que tange os níveis de pós-graduação, a pesquisa identificou 74 especialistas, 55 mestres e 30 doutores. Apenas 1 participante declarou possuir somente o ensino fundamental completo.

Gráfico 2 - Níveis de cargo e escolaridade da amostra

Dois aspectos importantes relacionados à escolaridade foram identificados. O primeiro aspecto diz respeito aos servidores com nível de pós-graduação, que somados representam 37,7% da amostra, ou seja, superam o percentual de 36,5% de servidores com ensino superior. O segundo aspecto é visível no gráfico acima, que compara a escolaridade com o nível do cargo dos participantes da pesquisa. Pode-se identificar apenas 1 funcionário de nível básico com ensino fundamental, 67 funcionários de nível técnico com ensino médio e 27 funcionários de nível superior com ensino superior, ou seja, a amostra apresenta 77,5%, ou aproximadamente $\frac{3}{4}$ de sua composição, de servidores com nível de escolaridade superior à exigida para ingresso no cargo que ocupam.

4.2.4 Tempo de serviço na instituição

Conforme demonstra o gráfico 3, a amostra apresentou predomínio de participantes com até 5 anos de trabalho na universidade, com 115 ocorrências. Em segundo lugar aparecem os servidores com 26 ou mais anos de serviço na instituição, com 104 casos. Os dois grupos juntos representam 51,9% da amostra. A participação menos expressiva diz respeito aos funcionários que possuem entre 21 e 25 anos na universidade, com 35 ocorrências, ou aproximadamente 8,3% da amostra.

Gráfico 3 – Tempo de serviço na instituição

4.2.5 Cargos de Gestão

No que tange o perfil dos funcionários com cargo de gestão na instituição, foram encontrados na amostra 10 chefes de nível básico, 56 chefes de nível técnico e 27 chefes de nível superior, totalizando 93 gestores, que representam 22% dos 422 participantes válidos da pesquisa.

Gráfico 4 – Escolaridade dos gestores

Percebe-se ainda um claro predomínio de chefes com ensino superior ou especialização, com 31,2% e 37,6% de participação, respectivamente. A participação de gestores com mestrado e doutorado é de apenas 6,4%, o que se justifica em função da maior parte das posições de chefia concentrarem-se nas áreas administrativas da organização, enquanto cursos de pós-graduação do tipo *Stricto Sensu* são frequentemente almejados por carreiras de natureza prioritariamente técnica.

Gráfico 5 – Tempo de serviço dos gestores

Outra característica marcante é a concentração de gestores com mais de 26 anos de serviço na instituição, com 37,6%, percentual superior à soma do percentual do 2º e 3º grupo com maior frequência de funcionários com cargo de chefia.

4.2.5 Educação Corporativa

No que diz respeito às iniciativas de Educação Corporativa da universidade, os dados da amostra indicam que os chefes da instituição são os que possuem maior nível de participação. Dentre os 66 funcionários que participam ou participaram de cursos com até 80 horas de duração, 51,5% possuem cargo de gestão, enquanto dentre os 9 servidores que concluíram ou estão cursando o MBA em Gestão Pública oferecido pela organização, 66,7% são gestores.

A distribuição dos participantes nos cursos de até 80 horas de duração por nível funcional aponta que os servidores de nível técnico respondem pela maior parcela de

participação, com 60,6% dos frequentadores, enquanto os funcionários de nível básico e superior representam 19,7% cada. Os servidores de nível técnico também são maioria no MBA oferecido pela organização, com participação de 77,8% enquanto os funcionários que ocupam cargos de nível superior representam 22,2% dos alunos.

Gráfico 6 – Educação Corporativa e Tempo de serviço na instituição

Acima é apresentado gráfico com a distribuição dos servidores que receberam investimentos em Educação Corporativa por tempo de instituição. De modo geral, constata-se que as duas modalidades de capacitação descritas não apresentam forte concentração em nenhum dos períodos de tempo de serviço propostos na pesquisa.

4.2.6 Desempenho na carreira

A última etapa deste tópico de descrição de amostra diz respeito à participação dos funcionários nas duas movimentações de carreira após a implantação do sistema de gestão por competências. A tabela 4 demonstra o enquadramento da amostra na carreira e também a participação por tempo na instituição.

De início, constata-se que 21,3% dos participantes não apresentaram os requisitos mínimos para participar e tentar obter algum tipo de movimentação na carreira, e consequentemente, aumento salarial. Os requisitos de acesso são relacionados à experiência e escolaridade (ou cursos), e os níveis exigidos variam em função do nível de cargo e complexidade das atividades. O requisito mínimo para participar do processo de carreira era

possuir 3 anos de serviço na instituição, de modo que a grande maioria dos funcionários que declararam não possuir os requisitos para participar da carreira apresentavam menos de 5 anos na organização.

Ao contrário desses funcionários que não puderam participar da carreira, 9 servidores (2,1%) da amostra optaram voluntariamente por não participar do processo. O questionário não explorou as razões que levaram a esta opção, no entanto, acredita-se que os principais motivos são de ordem pessoal, como o entendimento de que suas chances de sucesso na movimentação por competência eram reduzidas.

Tabela 4 – Desempenho na carreira e tempo de serviço na instituição

Carreira x Tempo de serviço	0-5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	21 a 25 anos	26 anos ou +	Total
Sem requisitos	81	5	0	0	0	4	90
Não participou voluntariamente	1	1	0	1	0	6	9
Sem movimentação	10	5	7	11	4	15	52
Mov. Horizontal	10	8	10	10	10	12	60
Mov. Vertical	13	34	44	32	21	67	211
Total	115	53	61	54	35	104	422

Os requisitos de experiência e capacitação para os degraus mais altos da carreira (níveis 4 e 5) eram elevados, de modo que isso certamente desmotivou a participação de servidores que já se encontravam em posições mais avançadas na carreira. Esse fenômeno explicaria a razão da concentração dos servidores que não participaram voluntariamente na faixa dos funcionários mais antigos da instituição, e que tiveram, portanto, maior número de oportunidades de movimentação salarial no decorrer de suas carreiras.

Dentre os 323 funcionários que efetivamente participaram das etapas de movimentação por competência, 65,3% apontaram que receberam ao menos uma movimentação vertical, ou seja, promoção no nível de carreira. Adicionalmente, 18,6% receberam movimentação salarial, ou movimentação horizontal, e mais 16,15% afirmaram não terem obtido nenhum tipo de movimentação nas duas movimentações de carreira.

Gráfico 7 – Participantes na carreira

De modo geral, constata-se que aproximadamente 2/3 dos funcionários que participaram da carreira foram contemplados com movimentação vertical. Dentre o 1/3 restante, cerca de metade conseguiu movimentação horizontal.

A análise comparativa dos participantes da carreira com seu tempo na universidade revela uma distribuição relativamente homogênea de servidores sem movimentação e com movimentação horizontal. Já em relação a movimentação vertical percebe-se o predomínio de servidores com mais de 26 anos de serviço na instituição, com participação de 31,8%. Os funcionários de até 5 anos de instituição são o grupo com menor participação dentro da movimentação vertical, respondendo por apenas 8,3% das movimentações.

Gráfico 8 – Participantes da carreira por tempo na instituição

Em relação ao nível do cargo, é possível identificar que o percentual de servidores que obtiveram movimentação vertical aumenta à medida que cresce a escolaridade do cargo. Em números absolutos, a maior parte dos contemplados nesta modalidade são técnicos, com 116 participantes da pesquisa. No entanto, o grupo de nível superior teve maior participação proporcional, com 76% de sua categoria contemplada com movimentação na carreira (vertical). Para os três grupos, é semelhante a quantidade de funcionários que obtiveram movimentação horizontal e os que não alcançaram nenhuma movimentação.

Gráfico 9 – Desempenho na carreira por nível do cargo

Os dados da amostra apontam que os funcionários com cargo de gestão apresentam desempenho na carreira por competências superior à média, sendo que mais de $\frac{3}{4}$ dos 87 servidores chefes que participaram do processo foram contemplados com movimentação vertical. As movimentações horizontais e os gestores sem nenhuma movimentação representaram 10,3% cada.

Gráfico 10 – Desempenho dos chefes na carreira

Por fim, a análise da escolaridade da amostra aponta que aproximadamente 60% de cada categoria obteve movimentação vertical, com destaque para os especialistas e doutores, com 76% e 64% de contemplados em suas categorias, respectivamente.

Gráfico 11 – Ganhos de carreira por escolaridade

No que diz respeito aos investimentos em Educação Corporativa, os participantes dos programas oferecidos pela universidade corporativa da instituição também obtiveram desempenho na carreira superiores à média. Já os funcionários que participaram de cursos de até 80 horas obtiveram índice de movimentação vertical de 70%, enquanto os alunos do MBA apresentaram 87,5% de progressões do mesmo tipo (verticais ou de carreira).

Gráfico 12 – Ganhos de carreira por Educação Corporativa

4.3 Análises descritivas

Após os procedimentos descritos na seção 4.1, o número de questionários válidos da pesquisa foi reduzido para 422. A escala utilizada possibilitou resposta entre 0 a 10, e as respostas de todas as categorias obtiveram amplitude máxima, ou seja, os *scores* mínimos e máximos apontados foram 0 e 10, respectivamente.

Todas as variáveis foram submetidas ao teste Kolmogorov-Smirnov para verificação da normalidade, e para todas elas foi possível rejeitar a hipótese nula de normalidade com Sig.=0,000. A ausência de normalidade na distribuição dos dados impacta diretamente a escolha das técnicas estatísticas utilizadas na pesquisa, uma vez que a distribuição normal é um dos requisitos para a utilização de técnicas paramétricas.

Tabela 5 – Estatística descritiva: variáveis dependentes

Variáveis	N	Range	Mode	Median	Mean	Std. Deviation	Variance
Carreira	422	10	10	6	5,94	3,188	10,165
Treinamento	422	10	0; 5	5	4,52	3,088	9,533
Remuneração	422	10	10	7	6,93	2,731	7,461
Aquis. Conhecimento	422	10	0	5	4,68	3,228	10,422
Compreensão Global	422	10	0	5	4,54	3,069	9,418
Engajamento	422	10	0	5	4,71	3,140	9,861
Autodesenvolvimento	422	10	0	6	5,29	3,236	10,473
Comunicação	422	10	0	5	4,71	3,126	9,769
Realiz. Profissional	422	10	0	5	5,07	3,234	10,461
Identidade	422	10	0	5	5,15	3,224	10,397
Equilíbrio	422	10	5	5	5,04	3,172	10,063
Interesses Sociais	422	10	0	5	4,73	3,407	11,606

A curva de distribuição normal apresenta o formato de um sino invertido, e dois fatores principais definem seu formato: o grau de assimetria e o grau de achatamento da curva (ou curtose).

Aproximadamente metade das variáveis apresentou assimetria negativa significativa, com destaque para a variável “remuneração”, que apresentou fortíssima assimetria da curva para o lado esquerdo. No que diz respeito ao grau de curtose, todas as

variáveis, exceto “remuneração”, apresentaram distribuição platicúrtica, ou seja, relativamente planas. Abaixo é apresentado o *boxplot* com a distribuição da amostra.

Gráfico 13 – Box Plot: variáveis dependentes

A tabela com os indicadores de assimetria e de curtose, os resultados do teste de normalidade e os histogramas de distribuição de frequência de cada variável estão disponíveis no apêndice do trabalho.

A moda mais frequente foi 0, enquanto a mediana mais frequente foi 5. As variáveis apresentaram distribuição relativamente semelhantes, com exceção das variáveis carreira e remuneração, que apresentaram distribuição dos quartis centrais de menor amplitude. As médias das variáveis oscilaram entre 4,52 e 6,93, conforme *Dot Plot* abaixo, que demonstra as médias em ordem crescente.

Gráfico 14 – Dot Plot: variáveis dependentes

É possível constatar que embora a maioria das variáveis tenham apresentado médias relativamente próximas, novamente as variáveis “Carreira” e “Remuneração” destacam-se, já que apresentam médias significantemente diferentes (Wilcoxon Signed Ranks Test – Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,000) do restante.

4.4 Análise das correlações

Como já foi demonstrado, as respostas apresentaram ausência de distribuição normal, de forma que optou-se pela utilização de testes não-paramétricos, já que os mesmos são adequados às características da amostra e perfeitamente capazes de atender aos objetivos gerais e específicos desta pesquisa.

Assim, este trabalho utilizou para comparação de médias o teste U de Mann-Whitney e a Análise de Variância de Kruskal-Wallis, além do já citado teste de Wilcoxon para variáveis pareadas. A mensuração dos níveis de correlação foi elaborada com o coeficiente de Spearman (r_s).

De modo geral, os testes paramétricos são preferíveis por serem mais eficazes, mas isso quer dizer apenas que testes que envolvem a mediana (não paramétricos) exigem uma amostra maior (FREUND; SIMON, 2000).

Alguns autores, como Rasch e Guiard (2004) defendem que a maioria dos testes estatísticos paramétricos são robustos e apresentam resultados confiáveis mesmo em situações de violação dos pressupostos de normalidade. De fato, todos os testes não paramétricos já citados foram realizados também com as técnicas paramétricas correspondentes: teste T para comparação de 2 médias independentes, ANOVA para k variáveis independentes e Coeficiente de Correlação de Pearson, respectivamente.

Considerando-se $\alpha=0,01$, os resultados foram idênticos em termos de aceitação ou rejeição das hipóteses nulas, e, portanto, compatíveis com os ensinamentos de Freund e Simon (2000, p. 353), os quais apontam que “[...] os testes não-paramétricos e os testes-padrão quase sempre levam às mesmas conclusões”.

A análise das correlações foi efetuada em 3 etapas. Inicialmente, a correlação entre as variáveis dependentes foi realizada, em seguida à correlação entre as variáveis independentes e, por fim, a análise da correlação entre variáveis dependentes e independentes.

4.4.1 Correlação entre variáveis dependentes

Entre as variáveis dependentes, as correlações foram todas positivas e significativas para p crítico = 0,01. As variáveis com menor nível de correlação foram remuneração e carreira, enquanto as demais apresentaram valores que oscilaram entre 0,5 e 0,835, indicando que as variáveis estão medindo adequadamente os construtos teóricos.

Tabela 6 – Matriz de correlação entre variáveis dependentes

Correlations - Spearman's rho													
		Carreira	Treinamento	Remuneração	Aquisição de Conhecimento	Compreensão Global	Engajamento	Autodesenvolvimento	Comunicação	Realização Profissional	Identidade	Equilíbrio	Interesses Sociais
Carreira	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1											
Treinamento	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,513**	1										
Remuneração	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,557**	,282**	1									
Aquisição de Conhecimento	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,501**	,801**	,332**	1								
Compreensão Global	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,485**	,596**	,301**	,681**	1							
Engajamento	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,499**	,636**	,313**	,667**	,835**	1						
Autodesenvolvimento	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,528**	,653**	,319**	,729**	,722**	,756**	1					
Comunicação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,502**	,598**	,279**	,670**	,708**	,733**	,801**	1				
Realização Profissional	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,570**	,609**	,388**	,642**	,662**	,680**	,693**	,729**	1			
Identidade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,525**	,602**	,306**	,643**	,747**	,741**	,745**	,728**	,798**	1		
Equilíbrio	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,459**	,551**	,308**	,602**	,636**	,663**	,657**	,676**	,729**	,779**	1	
Interesses Sociais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,407**	,514**	,229**	,583**	,680**	,682**	,637**	,654**	,673**	,774**	,801**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). N=422

4.4.2 Correlação entre variáveis independentes

Já os indicadores de Spearman, entre as variáveis independentes, conseguem identificar algumas tendências complementares no perfil da amostra. As correlações significativas encontram-se em negrito, embora nem sempre possibilitem a identificação de informações relevantes.

De modo geral, três informações proeminentes podem ser constatadas. Inicialmente, é possível identificar uma forte característica cultural do serviço público, que é a supervalorização do tempo de serviço na instituição. Isso porque o tempo de serviço mantém significativa correlação com a distribuição de chefias e com a movimentação na carreira. A correlação com escolaridade é significativa e negativa, ou seja, de modo geral os servidores mais novos na instituição apresentam maior escolaridade que os funcionários mais antigos.

Tabela 7 – Matriz de correlação entre variáveis independentes

		Correlations - Spearman's rho						
Tipo de unidade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	Tipo de unidade 1,000	Escolaridade	Cargo	Tempo de serviço	Cargo de Gestão	Carreira	Educação Corporativa
Escolaridade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,077 ,114	1,000					
Cargo	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,024 ,617	,618 ** ,000	1,000				
Tempo de serviço	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,073 ,134	-,127 ** ,009	,100 * ,041	1,000			
Cargo de Gestão	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,067 ,172	-,007 ,881	,031 ,523	,275 ** ,000	1,000		
Mov. Carreira	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,035 ,471	,075 ,126	,141 ** ,004	,482 ** ,000	,270 ** ,000	1,000	
Educação Corporativa	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,003 ,953	-,009 ,859	-,081 ,097	-,039 ,424	,353 ** ,000	,039 ,427	1,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Em segundo lugar, os dados da amostra apontam que bons desempenhos na carreira (movimentação vertical) estão correlacionados com cargos de níveis mais altos, maior tempo de casa e designações em cargos de gestão.

Por fim, nota-se o predomínio da participação de chefes nos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa da organização. De certa forma, este resultado pode ser explicado por uma política dos dirigentes, que indicam os participantes dos programas de Educação Corporativa, de priorizar a capacitação do seu quadro de gestores, para que esses possam disseminar os conhecimentos entre os demais funcionários.

4.4.3 Correlação entre variáveis dependentes e independentes

A análise de correlação entre as variáveis dependentes e independentes antecipa de certa forma alguns resultados das análises de média que serão realizadas na próxima etapa do trabalho, principalmente em função de algumas variáveis independentes serem do tipo nominal-dicotômicas.

Tabela 8 – Matriz de correlação entre variáveis dependentes e independentes

		Correlations - Spearman's rho						
		Escolaridade	Cargo	Tempo de serviço	Cargo de Gestão	Mov. Vertical	Mov. Horizontal	Educação Corporativa
Carreira	Correlation Coefficient	,030	,064	,025	,172**	,272**	,046	,047
	Sig. (2-tailed)	,535	,186	,607	,000	,000	,506	,340
Treinamento	Correlation Coefficient	-,030	-,031	,061	,093	,234**	-,028	,153**
	Sig. (2-tailed)	,545	,530	,209	,056	,000	,686	,002
Remuneração	Correlation Coefficient	,124*	,155**	-,037	,129**	,216**	,024	,078
	Sig. (2-tailed)	,011	,001	,443	,008	,000	,727	,112
Aquisição de Conhecimento	Correlation Coefficient	-,027	,012	,047	,083	,229**	,052	,122*
	Sig. (2-tailed)	,583	,808	,340	,088	,000	,454	,012
Compreensão Global	Correlation Coefficient	,003	,031	,085	,118*	,272**	,127	,138**
	Sig. (2-tailed)	,953	,532	,081	,015	,000	,065	,005
Engajamento	Correlation Coefficient	-,049	,014	,089	,090	,277**	,137*	,129**
	Sig. (2-tailed)	,319	,772	,067	,066	,000	,048	,008
Autodesenvolvimento	Correlation Coefficient	-,042	,003	,075	,107*	,290**	,098	,147**
	Sig. (2-tailed)	,394	,950	,126	,028	,000	,156	,003
Comunicação	Correlation Coefficient	-,083	,020	,170**	,077	,306**	,164*	,100*
	Sig. (2-tailed)	,088	,688	,000	,112	,000	,017	,040
Realização Profissional	Correlation Coefficient	-,019	,047	,064	,092	,271**	,094	,108*
	Sig. (2-tailed)	,698	,331	,192	,059	,000	,174	,027
Identidade	Correlation Coefficient	-,084	,010	,124*	,053	,304**	,140*	,081
	Sig. (2-tailed)	,085	,830	,011	,280	,000	,042	,097
Equilíbrio	Correlation Coefficient	-,116*	-,021	,115*	,068	,202**	,132	,130**
	Sig. (2-tailed)	,017	,674	,018	,163	,000	,056	,007
Interesses Sociais	Correlation Coefficient	-,058	,000	,174**	,092	,232**	,144*	,122*
	Sig. (2-tailed)	,232	,997	,000	,060	,000	,037	,012

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Inicialmente é possível perceber que a variável “Mov. Vertical” (dicotômica) possui correlação significativa para $\alpha=0,01$ com todas as variáveis dependentes. Desta forma, o êxito em obter movimentação vertical em pelo menos uma das etapas da carreira aparentemente é o principal fator que impacta positivamente nos rankings de ganho social dos entrevistados.

Uma vez que foi verificado que o desempenho na carreira possui relação significativa com o nível do cargo, o tempo de serviço e os cargos de gestão, serão adotados nas análises de alguns procedimentos adicionais com a finalidade de neutralizar a influência da variável Movimentação Vertical nas relações entre as demais variáveis independentes e as variáveis dependentes (viés de confusão).

O segundo fator independente, que apresentou maior nível de correlação com as variáveis de mensuração do ganho social, consiste nos investimentos em Educação Corporativa, que demonstraram correlação significativa para $\alpha=0,05$ em 9 do total de 12 variáveis dependentes. Importante ter em mente que esta análise foi elaborada com a amostra original de 422 questionários válidos, onde foram verificados apenas 9 funcionários que participam ou participaram do MBA oferecido pela organização.

Outra forte correlação de destaque ocorre entre a variável “cargo de gestão” (dicotômica) e as variáveis dependentes carreira e remuneração. Esse resultado é, de certa forma, esperado, uma vez que como já foi verificado, os gestores da organização obtiveram índices de progressão vertical acima da média dos demais funcionários.

4.5 Testes de média

Os testes de média não-paramétricos foram utilizados para testar as hipóteses nulas da pesquisa. Com a finalidade de tornar a leitura mais fluente, são apresentadas neste capítulo tabelas com informações resumidas, enquanto a descrição mais detalhada e o resultado dos testes foram alocados na seção de apêndice do trabalho.

As análises entre os dois grupos de variáveis independentes foram feitas com o teste U de Mann-Whitney, enquanto o teste H de Kruskal-Wallis foi utilizado para testar a diferença entre k variáveis independentes. As análises Post Hoc (entre pares), para descobrir quais os grupos que apresentaram diferenças significativas, também seguiram o método de Kruskal Wallis, cujos resultados são equivalentes ao teste de Mann-Whitney para $k=2$, corrigidos pelo fator de Bonferroni.

Todos os testes foram realizados no software SPSS. Inicialmente foram verificadas as diferenças de médias entre as variáveis de controle.

Tabela 9 – Resultados dos testes de média: variáveis nível do cargo e escolaridade

Var.Independentes	Nível do cargo						Escolaridade				
	com mov. vertical			sem mov. vertical							
Grupos de respostas	Básico	Técnico	Superior	Básico	Técnico	Superior	Médio	Superior	Especializ	Mestre	Doutor
Casos	22	116	73	42	119	50	108	154	74	55	30
Variáveis	(1) Kruskal Wallis			(1) Kruskal Wallis			(1) Kruskal Wallis				
Carreira	0,283			0,681			0,038				
Treinamento	0,065			0,987			0,113				
Remuneração	0,248			0,173			0,073				
Aquis. Conhecimento	0,529			0,905			0,339				
Compreensão Global	0,731			0,938			0,138				
Engajamento	0,680			0,735			0,159				
Autodesenvolvimento	0,191			0,937			0,017				
Comunicação	0,770			0,891			0,199				
Realiz. Profissional	0,929			0,869			0,702				
Identidade	0,454			0,659			0,154				
Equilíbrio	0,093			0,941			0,084				
Interesses Sociais	0,267			0,962			0,275				

(1) Kruskal Wallis Test Asymp. Sig.

4.5.1 Nível do cargo

Como já mencionado, existe correlação significativa entre o nível dos cargos e os funcionários contemplados com progressão na carreira. A etapa de descrição da amostra apontou que 77% dos funcionários de nível superior conseguiram movimentação vertical, enquanto os servidores de nível técnico e básico apresentaram percentual de movimentação de 61% e 48%, respectivamente.

Assim, com a finalidade de neutralizar a influência do desempenho na carreira, optou-se por realizar as análises separadamente com os servidores que conseguiram e que não conseguiram a movimentação vertical. Foi testada a igualdade de média entre os funcionários de nível básico, médio e superior da instituição. Considerando-se $\alpha=0,05$, não foi possível rejeitar a hipótese nula de igualdade em nenhuma das variáveis do estudo, tanto para o grupo que conseguiu, quanto para o que não conseguiu progressão. Desse modo, não é possível afirmar que exista diferença na percepção de ganhos sociais em função do nível do cargo dos funcionários.

4.5.2 Escolaridade

Os servidores que possuem apenas o nível fundamental não foram incluídos nas análises de média entre os diferentes níveis de escolaridade, uma vez que a amostra obteve apenas um funcionário dessa categoria.

Embora o teste Kruskal Wallis tenha identificado diferença nas variáveis carreira e autodesenvolvimento para $\alpha=0,05$, a análise Post Hoc (disponível no apêndice) aponta diferença significativa apenas em termos de autodesenvolvimento, mais especificamente entre os funcionários que possuem especialização e doutorado, onde o segundo grupo apresenta *scores* significativamente menores.

Ilustração 4 – Comparação entre pares – Escolaridade – Variável Autodesenvolvimento

É possível que tal diferença se deva ao fato de que o peso do doutorado no novo processo de carreira foi diminuído. No modelo de gestão de pessoas anterior utilizado pela organização, o nível de escolaridade era um dos fatores mais importantes para progressão, possuindo caráter classificatório.

Assim, o grau de doutor proporcionava mais pontos que qualquer outro nível de escolaridade, aumentando as chances de avanço na carreira. Já na carreira por competências, os critérios de classificação definidos consideraram os cursos de graduação e de pós-graduação como pré-requisitos, sendo o grau de especialista suficiente para atingir os degraus mais altos da carreira.

Desta forma, em termos práticos, não houve nenhuma diferenciação para fins de progressão entre especialistas e doutores, apesar do segundo possuir duração superior, além de ser oferecido por um número menor de instituições de ensino.

Essa especificidade da carreira na universidade pode explicar o fato dos funcionários com doutorado da amostra apontarem rankings inferiores aos demais níveis de escolaridade para a variável autodesenvolvimento.

De modo geral o que se verifica é um comportamento relativamente homogêneo entre os diferentes níveis de cargos e graus de escolaridade dentro da instituição. No entanto, foi possível identificar uma situação onde as variáveis de controle podem exercer algum nível de influência na relação entre as variáveis dependentes e independentes.

Trata-se da relação entre o nível de escolaridade e a variável autodesenvolvimento, em especial na diferença de média entre os rankings dos funcionários especialistas e doutores da organização. Foram delineadas algumas suposições capazes de explicar tais diferenças baseadas nas especificidades do plano de carreira da instituição.

A seguir, serão realizados os testes de Kruskal-Wallis para tentar identificar diferenças entre os grupos das variáveis independentes “local de trabalho”, “tempo de serviço” e “educação corporativa”.

Tabela 10 – Resultados dos testes de média: variáveis local de trabalho (estrutura) e tempo de serviço

Var.Independentes	Local de trabalho					Tempo de serviço											
						com movimentação vertical						sem movimentação vertical					
Grupos de respostas	A	B	C	D	E	0-5	06-10	11-15	16-20	21-25	26 +	0-5	06-10	11-15	16-20	21-25	26 +
Casos	285	15	30	11	81	13	34	44	32	21	67	102	19	17	22	14	37
Variáveis	(1) Kruskal Wallis					(1) Kruskal Wallis						(1) Kruskal Wallis					
Carreira	0,566					0,919						0,299					
Treinamento	0,694					0,952						0,229					
Remuneração	0,020					0,475						0,497					
Aquis. Conhecimento	0,251					0,991						0,027					
Compreensão Global	0,581					0,559						0,375					
Engajamento	0,812					0,277						0,323					
Autodesenvolvimento	0,544					0,958						0,478					
Comunicação	0,071					0,210						0,731					
Realiz. Profissional	0,340					0,714						0,603					
Identidade	0,690					0,489						0,875					
Equilíbrio	0,222					0,709						0,590					
Interesses Sociais	0,260					0,160						0,188					

(1) Kruskal Wallis Test Asymp. Sig.

4.5.3 Local de trabalho (estruturas)

A análise da variável independente local de trabalho aponta diferença entre as médias da variável remuneração ($H=11,620$, $p=0,020$), sendo que a análise Post Hoc evidencia que a diferença ocorre principalmente entre estruturas do tipo “C”, que apresenta a maior média de rankings (Mean Rank = 281,98), e as estruturas do tipo “A” e “E”.

Pairwise Comparisons of Tipo_unidade

Ilustração 5 – Comparação entre pares – Tipo de Unidade – Variável Remuneração

Para tentar identificar as possíveis causas dessas diferenças, os dados da amostra foram verificados inicialmente sob a ótica da progressão vertical, uma vez que essa é a variável que mantém maior relação com os rankings de ganho social dos entrevistados. Apesar disso, a análise de correlação não apontou relação significativa entre os diferentes tipos de estrutura da organização e o desempenho na carreira.

Tabela 11 – Movimentação vertical por tipo de estrutura

Tipos de unidade	Movimentação Vertical	
	Não	Sim
A	51,9%	48,1%
B	46,7%	53,3%
C	40,0%	60,0%
D	45,5%	54,5%
E	48,1%	51,9%

Foi verificado que os funcionários da amostra que trabalham em estruturas do tipo “C” obtiveram percentual de movimentação vertical superior aos demais grupos (60%), enquanto os servidores dos locais de trabalho do tipo “A” e “E” obtiveram os menores índices de progressão na carreira, com 48,1 e 51,9% respectivamente.

Não foi possível realizar o teste de Kruskal-Wallis entre contemplados e não contemplados na carreira de forma separada, visando neutralizar a influência da movimentação vertical entre as variáveis, em função de alguns grupos ficarem com número de casos insuficiente para as análises. Contudo, é possível inferir que a diferença encontrada entre os rankings da variável remuneração trate-se de viés de confusão exercido pelo desempenho na carreira, e não por diferenças específicas entre os diferentes ambientes de trabalho da organização. Essa conclusão é reforçada pelo fato de que apenas uma entre as doze variáveis do estudo apresentou diferença significativa entre os grupos analisados para $\alpha=0,05$.

4.5.4 Tempo de serviço

A seguir foi realizada a análise da variável independente “tempo de serviço” na instituição. Trata-se de uma variável importante, uma vez que, em muitas instituições públicas nacionais, é possível constatar que o tempo de serviço é frequentemente mais valorizado, para efeito de progressão funcional, do que o mérito e a entrega de cada funcionário para a organização.

Assim, antes de efetuar os testes de Kruskal-Wallis, foram verificadas as médias de cada grupo de tempo de serviço para as 12 variáveis. A tabela 12 sintetiza os resultados. Os valores em vermelho e azul simbolizam, respectivamente, médias de grupos abaixo e acima da média geral da amostra.

É possível perceber que, de modo geral, as duas primeiras categorias (0 a 5 anos e 6 a 10 anos) apresentaram *scores* médios semelhantes, com valores inferiores à média geral, enquanto as categorias centrais (11 a 15 anos e 16 a 20 anos) apresentaram médias superiores ao índice geral em praticamente todas as variáveis.

Tabela 12 – Médias das categorias de ganho social por tempo de serviço na instituição

Tempo de Serviço	0-5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	21 a 25 anos	Mais de 26 anos	Total
N	115	53	61	54	35	104	422
Carreira	5,84	5,60	6,28	6,04	6,14	5,88	5,94
Treinamento	4,29	4,21	4,87	4,46	4,31	4,85	4,52
Remuneração	6,83	7,19	7,38	6,96	7,14	6,56	6,93
Aquis. Conhecimento	4,46	4,43	5,00	4,93	4,06	4,94	4,68
Compreensão Global	4,03	4,04	5,39	4,67	4,46	4,81	4,54
Engajamento	4,17	4,00	5,77	4,85	4,74	4,94	4,71
Autodesenvolvimento	4,82	4,96	5,93	5,65	4,97	5,53	5,29
Comunicação	3,79	4,11	5,41	5,48	4,83	5,18	4,71
Realiz. Profissional	4,68	4,38	5,80	5,54	5,11	5,15	5,07
Identidade	4,53	4,60	5,82	5,35	5,77	5,42	5,15
Equilíbrio	4,65	4,21	5,36	5,33	5,51	5,38	5,04
Interesses Sociais	3,90	3,66	5,38	5,52	5,34	5,22	4,73

Desta forma, se verifica uma clara tendência de concentração de médias baixas entre os funcionários com até 10 anos de serviço na instituição. A seguir, são apresentadas algumas especificidades da carreira por competência na universidade que podem sustentar suposições capazes de explicar o fenômeno.

Como foi apontado, boa parte dos funcionários, com até 10 anos de organização, não puderam participar da carreira por não possuir o tempo mínimo de contrato exigido (51,2%). No entanto, mesmo os servidores destas categorias que conseguiram participar do processo, acabaram sofrendo limitações, uma vez que o tempo de serviço continuou tendo um peso importante como pré-requisito no processo de classificação, impedindo o enquadramento dos servidores mais jovens nos últimos níveis de complexidade da carreira.

Tabela 13 – Desempenho na carreira por tempo de serviço na instituição

Movimentação na Carreira	Tempo de serviço			
	0-5 e 6-10		11-15 e 16-20	
Não participou – sem requisitos	86	51,2%	0	0,0%
Não participou – voluntariamente	2	1,2%	1	0,9%
Participou – sem movimentação	15	8,9%	18	15,7%
Participou – mov. horizontal	18	10,7%	20	17,4%
Participou – mov. vertical	47	28,0%	76	66,1%
Total	168	100,0%	115	100,0%

A tabela 13 apresenta as informações referentes à movimentação na carreira para 2 agrupamentos de tempo de serviço: o primeiro grupo englobou funcionários com até 10 anos na instituição, enquanto o segundo grupo é composto de servidores que possuem entre 11 e 20 anos de trabalho na organização.

É possível verificar que o percentual de progressão vertical dos funcionários do segundo grupo (11 a 20 anos na instituição) é de 66,1%, enquanto o primeiro grupo, com quadro profissional mais recente (até 10 anos de serviço), é de 28%. Verifica-se, conforme já identificado na análise de correlação entre variáveis independentes, que a variável “movimentação vertical” é o fator de maior impacto na percepção de ganho social e deve ser neutralizada para não enviesar as demais análises.

Assim, foi testada a igualdade de média entre os diferentes tempos de serviço na instituição de forma separada, ou seja, tanto entre servidores que conseguiram e quanto dos que não conseguiram a movimentação vertical. Os resultados dos dois grupos foram semelhantes. Tanto entre promovidos, como para os que não conseguiram progressão, não foi possível rejeitar a hipótese nula de igualdade em nenhuma variável do estudo, para $\alpha=0,05$.

Desse modo, não é possível afirmar que exista diferença na percepção de ganhos sociais em função de diferentes tempos de serviço na universidade.

Apesar disso, a descrição da amostra apontou que os funcionários mais antigos na instituição obtiveram percentual de progressão vertical acima da média, apontando uma tendência de valorização de tempo de serviço característica de organizações do setor público.

4.5.5 Educação corporativa (amostra original)

A próxima variável a ser investigada é a influência dos investimentos em educação corporativa na percepção dos funcionários. Três categorias foram delineadas: a primeira é a de servidores que não participaram de nenhuma iniciativa desta natureza, a segunda abrange os funcionários que participaram de cursos de até 80 horas, enquanto a terceira diz respeito aos profissionais que cursam ou cursaram o MBA em Gestão Pública, todos oferecidos pela universidade corporativa da instituição.

Conforme previsto durante o planejamento da coleta de dados, foi verificado um forte desequilíbrio de ocorrência entre os grupos. O número de participantes do MBA na amostra original foi de apenas 9, ou 2,1%, enquanto 347 funcionários não participaram de nenhuma ação de educação corporativa (82,2%). Desta forma, a concentração de casos e o baixo número de representantes do grupo de MBA afetaram a confiabilidade dos resultados do teste Kruskal-Wallis no SPSS.

Um exemplo de equívoco nos resultados do software estatístico, em função da distribuição de casos, pode ser constado abaixo. É possível verificar que a maior diferença de média de rankings para a variável treinamento está entre os funcionários que não fizeram nenhum curso (Mean Rank = 203,12) e os servidores que participaram do MBA (Mean Rank = 299,89), mas o teste Post Hoc aponta apenas outra diferença de menor amplitude.

Gráfico 15 – Comparação de médias de Educação Corporativa: variável treinamento

Desta forma, para viabilizar a utilização das técnicas estatísticas, os questionários coletados diretamente junto aos grupos de alunos e de ex-alunos do curso de MBA, em Gestão Pública, foram adicionados à amostra original.

É importante esclarecer que esse procedimento foi realizado exclusivamente para as análises da variável independente Educação Corporativa. Essas análises foram alocadas em seção separada do trabalho, uma vez que a estrutura amostral foi alterada, deixando de ser aleatória para possuir características de amostra de conveniência.

A seguir, foram realizadas as análises das variáveis nominais dicotômicas do estudo, por meio do teste de média não-paramétrico de Mann-Whitney.

4.5.6 Cargo de gestão

A próxima variável testada foi “cargo de gestão”. A hipótese nula é de que a média da percepção de ganho social seja igual para o grupo que possui e para o grupo que não possui cargo de gestão na instituição, ou seja, $H_0: \mu_1 = \mu_2$.

Como já apontado na etapa de descrição da amostra, 78,9% dos chefes conseguiram progressão vertical. Uma das principais razões que explica esse alto índice é a possibilidade de enquadramento dos gestores nos últimos degraus de complexidade da carreira, em função de atividades exclusivas, como coordenação e supervisão, facilitando, de certa forma, sua movimentação vertical.

Tabela 14 – Resultados dos testes de média: variáveis cargo de gestão, movimentação salarial e movimentação de carreira

Var.Independentes	Cargo de gestão				Mov. Salarial		Mov. de carreira	
	com mov. vertical		sem mov. vertical					
Grupos de respostas	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Casos	142	69	187	24	151	60	211	211
Variáveis	(1) Mann-Whitney		(1) Mann-Whitney		(1) Mann-Whitney		(1) Mann-Whitney	
Carreira	0,059		0,336		0,505		0,000	
Treinamento	0,237		0,553		0,685		0,000	
Remuneração	0,172		0,314		0,726		0,000	
Aquis. Conhecimento	0,757		0,920		0,453		0,000	
Compreensão Global	0,288		0,883		0,065		0,000	
Engajamento	0,819		0,950		0,048		0,000	
Autodesenvolvimento	0,837		0,310		0,155		0,000	
Comunicação	0,212		0,163		0,017		0,000	
Realiz. Profissional	0,861		0,893		0,174		0,000	
Identidade	0,279		0,957		0,043		0,000	
Equilíbrio	0,757		0,458		0,056		0,000	
Interesses Sociais	0,471		0,060		0,037		0,000	

(1) Mann-Whitney U test Asymp. Sig. (2-tailed)

Além disso, foi verificada a correlação significativa entre cargo de gestão e desempenho na carreira, fazendo com que as análises fossem realizadas novamente de forma separada entre contemplados e não contemplados com progressão de carreira. Considerando $\alpha=0,05$, não é possível rejeitar a hipótese nula em nenhuma das 12 variáveis do estudo.

Assim, não há evidência suficiente para rejeitar a afirmativa de que a percepção de ganho social é igual para grupo que possui e para o que não possui cargo de gestão na organização. Os dados indicam certo nível de semelhança na ótica de servidores e gestores, que são grupos que normalmente apresentam características, visões e comportamentos distintos na organização.

Ademais, é possível constatar que algumas peculiaridades e regras do processo de carreira na organização acabaram por privilegiar e valorizar os funcionários em cargos de chefia, o que, a princípio, é uma característica do modelo de gestão por cargos, e não da proposta conceitual do modelo de gestão por competências.

4.5.7 Movimentação salarial (horizontal)

A próxima variável testada foi “movimentação salarial”. A hipótese nula é de que a média da percepção de ganho social é igual para grupo que obteve e para o que não obteve movimentação salarial (e não de carreira) após a implantação do modelo por competências.

Novamente a hipótese nula é descrita por $H_0: \mu_1 = \mu_2$. Para $\alpha = 0,05$, é possível rejeitar a hipótese nula nas variáveis Engajamento, Comunicação, Identidade e Interesses Sociais.

Verifica-se que, para essa análise, o número de casos não corresponde ao total da amostra, porque foram excluídos do teste os funcionários que conseguiram movimentação de carreira (vertical), uma vez que essa movimentação também proporcionou aumento salarial.

Desta forma, os funcionários que obtiveram movimentação horizontal apresentam-se como um perfil de entrevistado que foi contemplado na carreira por competências, com aumentos no salário base que variaram entre 5 e 8%, dependendo do nível do cargo, mas que não conseguiu a movimentação em nível de complexidade de função (vertical ou de carreira), situação mais desejada já que proporcionava aumentos no salário base de até 36%.

Por um lado, verifica-se que, na maior parte das categorias, não foi possível rejeitar a hipótese de igualdade e que os valores p obtidos nas demais variáveis não foram expressivos (nenhum significativo para $\alpha = 0,01$). Desse modo, pode-se inferir que, apesar da movimentação horizontal promover aumentos salariais aos seus contemplados, os mesmos perceberam serem apenas parcialmente superiores os ganhos sociais em relação aos servidores que não receberam nenhum aumento, indicando que esse tipo de movimentação acabou sendo visto como uma espécie de prêmio de consolação para os funcionários que não conseguiram a movimentação vertical.

De outro ponto de vista, é possível apontar que há evidências suficientes para rejeitar a afirmativa de que a percepção de ganho social é igual para grupo que obteve e para o que não obteve movimentação salarial na organização em 1/3 das variáveis. Até esse ponto da

análise, esta é a única variável que apresentou tal comportamento de forma independente da influência de outras variáveis, o que demonstra uma tendência de valorização exclusiva do aumento de remuneração na percepção de ganho social, que se confirma a seguir.

4.5.8 Movimentação de carreira (vertical)

Para a análise da variável movimentação de carreira, a hipótese nula é de que a média da percepção de ganho social é igual para o grupo que obteve e para o que não obteve movimentação vertical após a implantação do modelo por competências ($H_0: \mu_1 = \mu_2$).

A hipótese de igualdade foi rejeitada de forma expressiva nas 12 variáveis do estudo, e todas com chance de rejeitar uma hipótese nula verdadeira inferior a 0,1%. Desta forma, há evidência suficiente para rejeitar a afirmativa de que média da percepção de ganho social é igual para o grupo que obteve e para o que não obteve movimentação de carreira para todas as variáveis.

Uma vez que os resultados apontaram que a variável movimentação na carreira é a que possui maior relação com a percepção de ganho social dos entrevistados, optou-se por analisar também as demais possibilidades de enquadramento de carreira disponíveis no questionário.

Gráfico 16 – Dot plot: Média das variáveis de ganho social e desempenho na carreira

O gráfico 16 apresenta a média de cada categoria de enquadramento na carreira, para todas as variáveis de mensuração do ganho social. Como era esperado, o grupo que obteve movimentação vertical é o que apresenta as maiores médias em todas as variáveis dependentes. Já o grupo que obteve movimentação horizontal e o formado pelos funcionários que não puderam participar, por falta de requisitos, revezaram-se na 2ª e 3ª posição, com médias sempre muito próximas.

Os menores *scores* médios, para todas as categorias, foram os apontados pelos servidores que participaram do processo de carreira, mas não conseguiram movimentação, e pelos funcionários que não participaram da carreira voluntariamente, sendo que este último demonstra as menores médias em 10 das 12 variáveis de mensuração do ganho social.

Assim, dentre os dois grupos que não participaram da carreira por competências, os funcionários que ainda não possuíam os requisitos, geralmente tempo de serviço, apresentaram médias intermediárias de percepção de ganho social, em um comportamento semelhante ao apresentado pelo grupo que conseguiu movimentação horizontal.

Já o grupo que não participou voluntariamente, possivelmente realizou uma análise interna e chegou à conclusão de que as chances de progressão, com os critérios do novo modelo de avaliação por competência, eram pequenas, fazendo com que eles optassem por não participar do processo.

Esse perfil apresentou as menores notas de percepção, dentre todos os grupos, na maioria das variáveis de mensuração de ganho social, em um comportamento semelhante ao apresentado pelos servidores que participaram do processo de carreira, mas não conseguiram nenhuma movimentação.

A próxima etapa do trabalho apresenta os testes de média para a variável Educação Corporativa realizados com amostra de conveniência. A seguir, foi confeccionado um quadro resumo com os resultados dos testes de média, assim como foram delineadas algumas considerações adicionais sobre esta etapa da pesquisa.

4.6 Testes de média – Educação Corporativa – Amostra de conveniência

Uma vez que o teste de Kruskal-Wallis não apresentou resultados válidos em função da distribuição de casos, onde o grupo que participou do MBA teve apenas 9 representantes na coleta original, optou-se por adicionar os dados obtidos diretamente junto à Universidade Corporativa da instituição por meio de link diferenciado.

Dentre os 59 questionários preenchidos por alunos e ex-alunos do MBA da organização, 4 foram descartados por preenchimento inadequado, já que indicaram o mesmo valor de percepção de ganho social para todas as 12 variáveis do estudo, conforme procedimento descrito na Seção 4.1. Restaram, assim, 55 questionários válidos que foram somados aos 422 casos já existentes, alterando exclusivamente na análise de Educação Corporativa o número de participantes para 477.

Com a adição dos questionários, o número de servidores que participam ou participaram do MBA da organização foi alterado de 9 para 64. Dessa forma, foi forçada a entrada de funcionários nesse grupo para possibilitar a análise. Contudo, é importante ter em mente que esse tratamento de dados tornou a distribuição diferente da verificada na população. A amostra deixa, portanto, de ser aleatória e passa a possuir características de amostra de conveniência.

Inicialmente, foi realizado um teste de média de Mann-Whitney para verificar se os 55 casos novos de participantes do MBA apresentavam rankings de ganho social semelhantes aos dos 9 funcionários da amostra original. Os resultados demonstram que não é possível rejeitar a afirmativa de que as médias do novo grupo de alunos seja igual à dos participantes de MBA da amostra original.

A seguir foi realizado o teste de média de Kruskal-Wallis para tentar identificar possíveis diferenças de média entre os grupos. Foi possível rejeitar a hipótese nula de igualdade para $\alpha=0,05$ em todas as variáveis dependentes, exceto carreira.

No entanto, apesar das análises iniciais não apontarem correlação significativa entre as variáveis Educação Corporativa e desempenho na carreira, verifica-se que dentre os 64 participantes do grupo que frequenta ou frequentou o MBA, 55 deles obtiveram pelo menos uma movimentação vertical (85,9%). Essa correlação poderia indicar que a percepção de ganho social superior, do grupo ligado ao MBA da organização, deriva principalmente do fato de seus membros terem sido contemplados na carreira, e não de uma visão diferenciada proporcionada por iniciativas de Educação Corporativa.

Assim, com a finalidade de neutralizar a influência exercida pelo desempenho na carreira, realizou-se novamente o teste de média de Kruskal-Wallis, desta vez utilizando-se apenas os dados dos funcionários que obtiveram movimentação vertical. O número de casos ficou então reduzido a 259 servidores, sendo 55 alunos de MBA, 35 participantes de cursos de até 80h e 169 que não participaram de nenhum programa de educação corporativa. O teste não foi realizado entre os não contemplados, uma vez que o número de casos no grupo de MBA novamente seria reduzido a apenas 9 funcionários.

Tabela 15 – Resultados dos testes de média com amostra de conveniência: variável Educação Corporativa

Var.Independentes		Participantes MBA		EC - Geral			EC - apenas Mov. Vertical		
Grupos de respostas		Amostra Original	Coleta adicional	Não	Até 80h	MBA	Não	Até 80h	MBA
Casos		9	55	347	66	64	169	35	55
Variáveis	Cat.	(1) Mann-Whitney		(2) Kruskal Wallis			(2) Kruskal Wallis		
Carreira	Funcional	0,480		0,063			0,935		
Treinamento		0,992		0,000			0,000		
Remuneração		0,842		0,002			0,062		
Aquis. Conhecimento		0,272		0,000			0,000		
Compreensão Global		0,265		0,000			0,002		
Engajamento	Comportamental	0,108		0,000			0,005		
Autodesenvolvimento		0,709		0,000			0,037		
Comunicação		0,061		0,000			0,402		
Realiz. Profissional		0,480		0,000			0,069		
Identidade	Pessoal	0,271		0,000			0,238		
Equilíbrio		0,475		0,004			0,499		
Interesses Sociais		0,868		0,000			0,225		

(1) Mann-Whitney U test Asymp. Sig. (2-tailed)

(2) Kruskal Wallis Test Asymp. Sig.

Conforme demonstrado na tabela acima, foi possível rejeitar a hipótese nula de igualdade para as variáveis treinamento, aquisição de conhecimento, compreensão global, engajamento e autodesenvolvimento, considerando-se $\alpha=0,05$.

A análise Post Hoc com correção de Bonferroni demonstra que, em todas as variáveis citadas, a diferença se encontra entre o grupo que fez o MBA e os funcionários que não participaram de nenhum programa de Educação Corporativa. Para a variável aquisição de conhecimento, também foi verificada diferença entre os participantes de cursos com até 80h de duração e os participantes do MBA. Os resultados estão disponíveis no apêndice.

Os dados apontam que as iniciativas de Educação Corporativa, com até 80 horas de duração, como cursos e oficinas, enquadram-se como programas de treinamento e desenvolvimento, com conhecimentos de natureza mais prática, e apresentam baixa relação com a percepção de ganho social do modelo de gestão por competências.

Já o grupo que frequentou ou frequenta o MBA, oferecido pela instituição, apresentou rankings de ganhos sociais significativamente superiores aos demais funcionários em termos de treinamento, aquisição de conhecimento, compreensão global da organização, engajamento e autodesenvolvimento, que são variáveis enquadradas nas categorias funcional e comportamental, e que realmente deveriam estar relacionadas com programas de educação bem sucedidos.

Assim, é possível traçar duas hipóteses capazes de explicar a diferença de percepção em 5 das 12 categorias de ganho social abordadas no presente estudo. A primeira diz respeito ao aspecto motivacional, uma vez que são oferecidas poucas vagas para o MBA e os participantes são selecionados, e também financiados, por suas unidades de origem. A percepção de ganho social seria, portanto, reflexo do sentimento de valorização com a decisão dos dirigentes.

A segunda hipótese é de que o programa de educação de longa duração, por sua natureza predominantemente estratégica, consegue ser bem sucedido em aumentar a sensibilidade e a capacidade de compreensão em aspectos mais subjetivos e conceituais, como a dinâmica do modelo de gestão por competências. Também é coerente pensar que as duas teorias apresentadas possam coexistir em diferentes níveis para cada participante, em função de suas individualidades.

4.7 Quadro resumo – Hipóteses de pesquisa

Os testes de média foram realizados com o intuito de responder as hipóteses de pesquisa. Não foi possível verificar diferenças na percepção de ganho social da gestão por competências em servidores com diferentes tempos de serviço, diferentes locais de trabalho, ou entre chefes e funcionários.

O grupo que obteve movimentação vertical, no entanto, apresentou diferença significativamente maior em todas as categorias do estudo, enquanto a movimentação salarial (horizontal) apresentou diferenças em termos de engajamento, comunicação, identidade e interesses sociais. Já as iniciativas de educação corporativa de longo prazo (MBA) apresentaram maiores médias de percepção nas variáveis treinamento, aquisição de conhecimento, compreensão global da organização, engajamento e autodesenvolvimento.

O quadro 22 sintetiza os resultados dos testes de média utilizados para verificar as hipóteses de pesquisa.

Quadro 22 – Testes de média – resultados

Variável	Tipo de variável	Técnica utilizada	Hipótese Nula	Resultados	Comentários	Conclusões
Nível do cargo	Controle	Kruskal Wallis - Bonferroni Correction	$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$	Não foi possível rejeitar H_0 em nenhuma das variáveis do estudo	Análises realizadas separadamente entre funcionários que conseguiram e não conseguiram movimentação vertical.	Não há evidência suficiente para rejeitar a afirmativa de que a percepção de ganho social é igual para os diferentes níveis de cargo da organização
Escolaridade	Controle	Kruskal Wallis - Bonferroni Correction	$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$	H_0 rejeitada em 1 de 12 variáveis: autodesenvolvimento	Diferenças em função de especificidades da carreira na instituição	Não há evidência suficiente para rejeitar a afirmativa de que a percepção de ganho social é igual para os diferentes níveis de escolaridade da organização
Local de trabalho	Independ.	Kruskal Wallis - Bonferroni Correction	$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$	H_0 rejeitada em 1 de 12 variáveis: remuneração	Diferença em função da influência do desempenho na carreira	Não há evidência suficiente para rejeitar a afirmativa de que a percepção de ganho social é igual para os diferentes locais de trabalho da organização
Tempo de serviço	Independ.	Kruskal Wallis - Bonferroni Correction	$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$	Não foi possível rejeitar H_0 em nenhuma das variáveis do estudo	Análises realizadas separadamente entre funcionários que conseguiram e não conseguiram movimentação vertical.	Não há evidência suficiente para rejeitar a afirmativa de que a percepção de ganho social é igual para os diferentes tempos de serviço na organização
Educação Corporativa	Independ.	Kruskal Wallis - Bonferroni Correction	$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$	H_0 rejeitada em 5 de 12 variáveis: treinamento, aquis. conhecimento, compreensão global, engajamento e autodesenvolvimento	Foi possível rejeitar a hipótese de igualdade em 5 de 12 variáveis. Diferença entre grupo que participou do MBA e que não participaram de nenhum programa de EC. Análise realizada com amostra de conveniência.	Há evidência suficiente para rejeitar a afirmativa de que a percepção de ganho social é igual para grupo que obteve e que não obteve investimentos em Educação Corporativa na organização em 5 das 12 variáveis do estudo.
Cargo de gestão	Independ.	Mann-Whitney	$H_0: \mu_1 = \mu_2$	Não foi possível rejeitar H_0 em nenhuma das variáveis do estudo	Análises realizadas separadamente entre funcionários que conseguiram e não conseguiram movimentação vertical.	Não há evidência suficiente para rejeitar a afirmativa de que a percepção de ganho social é igual para grupo que possui e que não possui cargo de gestão na organização
Mov. Salarial	Independ.	Mann-Whitney	$H_0: \mu_1 = \mu_2$	H_0 rejeitada em 4 de 12 variáveis: engajamento, comunicação, identidade e interesses sociais	Foi possível rejeitar a hipótese de igualdade em 1/3 das variáveis. Tendência de valorização exclusiva do aumento de remuneração na percepção de ganho social.	Há evidência suficiente para rejeitar a afirmativa de que a percepção de ganho social é igual para grupo que obteve e que não obteve movimentação salarial na organização em 1/3 das variáveis de mensuração do ganho social.
Mov. de carreira	Independ.	Mann-Whitney	$H_0: \mu_1 = \mu_2$	Hipótese nula rejeitada em todas as 12 variáveis dependentes	A hipótese de igualdade foi rejeitada de forma expressiva nas 12 variáveis do estudo, e todas com chance de rejeitar uma hipótese nula verdadeira inferior a 0,1%.	Há evidência suficiente para rejeitar a afirmativa de que a percepção de ganho social é igual para grupo que obteve e que não obteve movimentação na carreira na organização em todas as variáveis de mensuração do ganho social.

O objetivo geral deste trabalho foi identificar os fatores que influenciam a percepção de ganho social dos funcionários, em uma organização que adotou o modelo de gestão de pessoas por competência. Os dados revelam que a percepção de ganhos sociais dos funcionários tem natureza predominantemente utilitária, ou seja, apenas os servidores que conseguiram recompensas com o processo de carreira apontaram rankings significativamente superiores de ganho social com esse modelo.

Nesse contexto, as iniciativas de Educação Corporativa, em especial o programa de MBA oferecido pela organização, foi o único fator de natureza não remuneratória, relacionado a níveis superiores de percepção de ganho social (5 das 12 categorias abordadas no presente estudo).

É relevante mencionar que, apesar da progressão horizontal também proporcionar aumento salarial, os ganhos ficaram limitados a 4 categorias, indicando que esta acabou por representar um prêmio de consolação, já que o objetivo principal era a movimentação vertical, que proporcionou aumentos de remuneração mais expressivos.

A próxima etapa do trabalho consiste na análise dos comentários adicionais do questionário, de caráter opcional, que proporcionou um entendimento mais profundo do processo de carreira na universidade.

4.8 Análise das respostas abertas

O questionário aplicado ofereceu aos entrevistados a opção de emitirem comentários adicionais livres sobre o processo da nova carreira na organização. Dentre os 469 formulários obtidos na coleta de dados, 241 apresentaram comentários complementares, ou seja, 51,4% dos casos. Em função do preenchimento inadequado, conforme descrito na seção 4.1, foram descartados 27 questionários com notas adicionais, restando assim 214 comentários abertos válidos que foram analisados no presente capítulo. Foi possível identificar nas respostas características do processo que não foram abordadas pelo formulário original.

A análise de conteúdo preliminar revelou que as respostas invariavelmente faziam menção à percepção de alguma injustiça de procedimento durante o andamento das etapas da carreira por competências.

Essa particularidade dos dados dos comentários está alinhada com a literatura. Segundo o estudo de Chen e Fu (2011), os programas de recompensas extrínsecas diretas, que

se referem a salários e a prêmios de incentivos, são frequentemente alvo de preocupações por parte dos funcionários em termos de justiça de procedimento. Os autores também defendem que essa percepção de justiça dos funcionários em relação aos critérios de remuneração é muito importante para a efetividade do programa de recompensa.

Dessa forma, foram elaborados alguns procedimentos para agrupar os comentários mais frequentemente citados. As críticas à justiça de procedimento dirigidas à carreira foram divididas em duas categorias. A primeira diz respeito ao questionamento dos procedimentos no âmbito das unidades ou órgãos da universidade, enquanto a segunda categoria trata de críticas às normas e aos procedimentos do órgão central de Recursos Humanos da instituição.

No âmbito das unidades, foi verificado que as críticas dirigiam-se, prioritariamente, aos “comitês de análise” formados localmente e às percepções de injustiça na “forma de avaliação” utilizada. Caso não tenha sido possível identificar o alvo das críticas de injustiça, ou caso o alvo tenha sido uma pessoa específica, como o dirigente ou os ocupantes de cargos de alto escalão, a ocorrência foi anotada em uma terceira categoria denominada “críticas gerais”.

As críticas à atuação da administração central foram divididas em 4 grupos. O primeiro deles está relacionado à “estrutura de avaliação” determinada para o processo. Ela engloba, principalmente, críticas ao instrumento (formulário) de avaliação disponibilizado e à existência de um modelo único para a avaliação tanto de funcionários técnicos quanto de administrativos. O segundo grupo diz respeito à “atuação” da Administração Central, em especial sua área de RH.

O terceiro grupo dentro do tópico de injustiça de procedimentos do RH central diz respeito à “escolha dos critérios” e seu peso durante a avaliação e a classificação dos funcionários. Por fim, o quarto grupo engloba questionamentos à forma como foram distribuídas as vagas entre os níveis básico, técnico e superior, além de críticas em relação à insuficiência de recursos, ou limitação orçamentária, para promover todos os funcionários que atingiram as condições (requisitos e responsabilidades) para movimentação na carreira.

Afora as categorias já citadas, foram criados ainda 3 grupos complementares. O primeiro deles aborda as consequências da percepção de injustiça de procedimento, e está relacionado aos relatos de insatisfação, descrença, conflito ou desmotivação entre os servidores. Foi criado ainda um grupo dedicado aos “elogios” em relação à iniciativa, conceito ou projeto da nova carreira. Por fim, um grupo denominado “outros” foi gerado para o registro de comentários pertinentes mas pouco frequentes, que não se enquadram em nenhuma das categorias descritas, mas que foram considerados durante às análises de forma a

ajudar a compreender melhor algumas nuances do processo. O quadro abaixo demonstra a estrutura de análise.

Ilustração 6 – Estrutura de análise – Espaços de comentários

Após o enquadramento do autor, alguns comentários foram selecionados e foi solicitado a um juiz externo à pesquisa (ligado ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da FEARP) que fizesse de forma independente o enquadramento das respostas abertas de acordo com as instruções acima, com a finalidade de aumentar o grau de confiabilidade da análise de conteúdo. Os resultados foram semelhantes aos obtidos pelo autor.

Tabela 16 – Análise dos espaços de comentários - resultados

Grupo	Categoria	N	%
Justiça de Procedimento na Unidade	JPU Injustiça geral	59	27,6%
	JPU comitês	31	14,5%
	JPU avaliação	89	41,6%
Justiça de Procedimento no RH central	JPR estrutura de avaliação	52	24,3%
	JPR atuação RH central	29	13,6%
	JPR critérios	52	24,3%
	JPR limite distribuição	13	6,1%
Outros	Consequências injustiça	43	20,1%
	Elogios processo	35	16,4%
Acumulado	Justiça de proced. Unidade	129	60,3%
	Justiça de proced. RH central	116	54,2%
	Justiça de Procedimento (Total)	178	83,2%
Total de comentários		214	100,0%

A tabela 16 apresenta a frequência de comentários em cada grupo. Na categoria de justiça de procedimento na unidade (JPU), a maior parte das críticas se dirigiu ao processo de avaliação, com 41,6% dos respondentes. Os comitês de unidades foram alvo de críticas como falta de preparo, comportamento oportunista e outros desvios de ética, em 14,5% dos comentários. Por fim, 27,6% dos entrevistados realizaram críticas ao procedimento na unidade, de tal forma que não foi possível identificar o alvo com clareza, ou então, o alvo foi alguma pessoa específica ligado ao processo.

Já os relatos de injustiça de procedimento do RH central (JPR) concentram-se na estrutura de avaliação e nos critérios definidos, com 24,3 % cada. A atuação do RH central foi alvo de comentários negativos em 13,6% dos questionários, enquanto o limite orçamentário e a distribuição de vagas foram criticados por 6,1% dos respondentes. Embora se verifique um predomínio de críticas, também foram identificados elogios sobre a iniciativa ou proposta de carreira por 16,4% dos entrevistados.

Em um panorama mais amplo, verificou-se que as críticas de injustiça de procedimento nas unidades e nos órgãos da instituição foram mais frequentes que as injustiças de procedimento dirigidas ao RH central, com 60,3% e 54,2% dos comentários, respectivamente. Mais de 83% dos questionários apresentaram a ocorrência de pelo menos uma crítica de procedimento no processo de carreira, o que, de certa forma, explica a ocorrência de 20,1% de respostas apontando as consequências dessas percepções de injustiça, como desmotivação, insatisfação ou descrença na organização.

Uma vez que foi verificado que o principal fator relacionado à percepção de ganho social é o desempenho na carreira, foram elaboradas algumas análises considerando distribuição das respostas abertas para cada possibilidade de movimentação por competências.

No gráfico 17 é possível identificar algumas características específicas de cada grupo de desempenho na carreira. Os funcionários que não participaram, por falta de requisitos, apresentaram maior presença nos comentários da categoria Atuação do RH central (31%). De certa forma, é coerente supor que essas pessoas culpem a área de Recursos Humanos pela decisão de implantar os requisitos que acabou por excluí-los do processo de carreira.

Gráfico 17 - Comentários adicionais por desempenho na carreira

Os funcionários que optaram por não participar voluntariamente tiveram maior frequência de observações na categoria que aponta as consequências das percepções de injustiça (7%), seguido de comentários gerais de injustiça (5%). Essas informações estão alinhadas ao fato desse grupo ter apresentado os piores rankings de percepção de ganho social da pesquisa, e permite delinear a hipótese de que esses funcionários foram os mais descontentes com o modelo por competência, sendo que, possivelmente, já apresentam alguns dos comportamentos e atitudes negativos abordados na revisão teórica e citados em seus comentários abertos.

Os servidores que participaram da carreira e não conseguiram nenhuma movimentação apresentaram maior frequência de comentários na categoria que aborda a atuação dos comitês das unidades (29%). Diferente dos grupos anteriores, esses funcionários tiveram participação nos processos de movimentação e não foram contemplados, e ao contrário do grupo anterior que teceu questionamentos gerais de injustiça, esse grupo foi mais específico e direcionou suas críticas ao comportamento inadequado dos comitês de unidade.

Esse aparenta ser um aspecto importante da carreira por competência que deve ser examinado pelo RH central da organização, já que o número de servidores não contemplados é muito superior ao número de funcionários que não participaram voluntariamente (aproximadamente 6 vezes maior na amostra), e os rankings de percepção de ganho social dos dois grupos são semelhantes, de modo que é realista supor que os servidores não contemplados também apresentem ou venham a apresentar atitudes e comportamentos negativos em função da injustiça percebida.

Os funcionários que conseguiram movimentação horizontal tiveram maior frequência de observações na categoria de críticas ao processo de avaliação na unidade (25%). Como já foi verificado, os rankings médios de percepção de ganho social desse grupo são semelhantes aos dos funcionários que não possuíam os requisitos para participar da carreira, sendo a movimentação horizontal vista como uma espécie de prêmio de consolação. Aparentemente o grupo credita ao processo de avaliação a que foram submetidos a culpa por não terem obtido a movimentação vertical.

Por fim, os servidores que conseguiram obter movimentação vertical apresentaram maior participação nos comentários das categorias de críticas à distribuição de vagas e limite orçamentário (77%) e da atuação do RH central (66%). Também tiveram participação expressiva nos elogios ao processo (57%) e teceram poucas críticas proporcionais de injustiça de procedimento na unidade. De modo geral, verifica-se que esses funcionários apresentam os maiores índices de satisfação com o processo, conforme verificado em seus rankings de ganhos sociais.

Gráfico 18 - Comentários consolidados por desempenho na carreira

Comparando-se os dados consolidados de justiça de procedimento na unidade e por parte do RH central, verifica-se que as queixas de injustiças, no processo dentro das unidades, possuem participação mais expressiva dos funcionários que optaram por não participar voluntariamente (4%), dos servidores que não foram contemplados (19%) e dos funcionários com movimentação horizontal (21%). Já os apontamentos de injustiças percebidas por parte do RH central apresentam maior frequência de respostas dos grupos contemplados com movimentação vertical (53%) e dos que não puderam participar por falta de requisitos (16%).

Assim, verifica-se que os dois segmentos de funcionários que apresentaram os menores rankings de percepção pessoal e o maior nível de insatisfação com o processo, que são os servidores não contemplados e os que não participaram voluntariamente, dirigem suas críticas mais frequentemente ao procedimento na unidade, que abrange críticas gerais aos comitês de análise e ao processo de avaliação. Do mesmo modo, é simples entender o motivo pelo qual os contemplados com movimentação vertical apresentaram uma participação expressiva nos comentários de elogios ao processo de carreira por competências.

Por fim, foram realizados testes de média de Mann-Whitney nos rankings de percepção de ganho social para as categorias de análise dos comentários abertos. Os resultados completos estão disponíveis no apêndice do trabalho. Para todas as análises foi considerado $\alpha=0,05$.

Tabela 17 – Testes de média – Espaço de comentários

Var.Independentes	Consequência de injustiças		Elogios ao processo		Justiça de Proced. na Unidade - acumul.		Justiça de Proced. do RH central - acumul.	
Grupos de respostas	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Casos	171	43	179	35	85	129	98	116
Variáveis	(1) Mann-Whitney		(1) Mann-Whitney		(1) Mann-Whitney		(1) Mann-Whitney	
Carreira	0,022		0,000		0,004		0,147	
Treinamento	0,017		0,001		0,001		0,564	
Remuneração	0,020		0,006		0,010		0,865	
Aquis. Conhecimento	0,006		0,001		0,001		0,747	
Compreensão Global	0,012		0,001		0,001		0,721	
Engajamento	0,034		0,001		0,000		0,865	
Autodesenvolvimento	0,017		0,000		0,003		0,714	
Comunicação	0,017		0,009		0,001		0,379	
Realiz. Profissional	0,003		0,000		0,000		0,454	
Identidade	0,021		0,000		0,000		0,489	
Equilíbrio	0,007		0,002		0,001		0,015	
Interesses Sociais	0,019		0,002		0,000		0,283	

(1) Mann-Whitney U test Asymp. Sig. (2-tailed)

Verifica-se que os rankings médios dos funcionários que apontaram consequências da percepção de injustiça são significativamente menores do que os servidores que não fizeram esse apontamento. Ao mesmo tempo, os rankings médios dos servidores que elogiaram o processo são significativamente maiores do que os demais em todas as categorias. No entanto, é importante ter em mente que apesar de elogiar a iniciativa ou o processo de carreira, esses funcionários também realizaram críticas ou apresentaram pontos que devem ser melhorados nos processos tanto nas unidades (68,6%) quanto no RH central (48,6%).

Ainda é possível constatar que os rankings médios dos funcionários que se queixaram de procedimentos nas unidades são significativamente menores que os demais, já que é possível rejeitar a hipótese nula de igualdade.

O mesmo não acontece com os questionamentos à justiça no procedimento do RH central, uma vez que não é possível rejeitar a hipótese de igualdade para 11 das 12 variáveis avaliadas. Esses dados possibilitam tecer a hipótese de que as percepções de injustiça na unidade possuem relação mais estreita com baixos índices de percepção de ganho social, possivelmente pela maior proximidade entre o avaliado, os avaliadores e os comitês de avaliação.

De modo geral, pode-se afirmar que as críticas realizadas aos procedimentos nas unidades são, no limite, críticas ao processo de avaliação que, como já foi visto, afigura-se como uma das maiores dificuldades na utilização do modelo de gestão por competências.

Nesse sentido, é possível concluir que, apesar das vantagens conceituais ligadas ao modelo, a gestão por competências apresenta processo de avaliação complexo e pouco robusto aos desvios de subjetividade, principalmente em função das dificuldades em termos de identificação e certificação de competências. Os dados coletados apontam que essas particularidades do sistema por competências acabam por gerar, em parte significativa dos funcionários, percepções de injustiça de procedimento, que podem ocasionar comportamentos negativos para a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade brasileira vem demonstrando nos últimos anos uma postura mais crítica e exigente em relação aos serviços oferecidos pelas instituições do Estado. Essa demanda pressiona os administradores públicos a buscar níveis mais elevados de qualidade e um melhor gerenciamento dos processos sob sua responsabilidade. É bastante realista assumir que essa tendência deva manter-se nos próximos anos, uma vez que o modelo de gestão pública brasileira passa por um período de transformações em direção a práticas mais democráticas e de controle social.

Nesse contexto, as ferramentas de Gestão de Pessoas ganham representatividade e apresentam-se como fator chave para a modernização das instituições do Estado Nacional. Após a reforma gerencial de 1995, seguindo os princípios do *management*, diversas instituições de todas as esferas do governo brasileiro optaram por adotar sistemas de gestão de pessoas baseados no conceito de competência. Um dos pressupostos do modelo é de que [...] “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001a, p. 187).

No entanto, Sarsur (2007) contesta essa realidade, uma vez que os valores sociais seriam percebidos de forma limitada pelos indivíduos da organização, ficando muitas vezes no nível de discurso.

Assim, tendo em vista o grande potencial da utilização estratégica de técnicas de gestão de pessoas na modernização das instituições do Estado, reforçando-se os princípios de *empowerment* e de participação da Gestão Democrática, este trabalho apresentou, como objetivo central, a investigação dos fatores que influenciam a percepção de ganho social de funcionários de uma organização que adotou o modelo de gestão de pessoas por competências.

O levantamento (*survey*) foi realizado em uma universidade pública brasileira e teve participação de 477 funcionários escolhidos de forma aleatória, resultando em uma amostra de 422 questionários válidos.

Os dados indicam que a percepção de ganhos sociais com o modelo por competências, por parte dos funcionários, possui caráter prioritariamente utilitarista, ou seja, apenas os servidores beneficiados apontaram rankings superiores de percepção em relação à nova proposta. Além das movimentações com impacto financeiro, apenas as iniciativas de Educação Corporativa de longa duração (MBA) implementadas pela universidade

apresentaram evidências de impactar positivamente a percepção de ganhos sociais em 5 das 12 categorias delineadas por Sarsur (2007). Desse modo, foram apontados rankings significativamente mais elevados nos alunos do MBA para as variáveis treinamento, aquisição de conhecimento, compreensão global da organização, engajamento e autodesenvolvimento.

A literatura apresenta numerosas vantagens na utilização de sistemas de gestão por competências, enquanto a maior crítica está relacionada ao seu alto nível de subjetividade. Dentre 214 comentários livres obtidos na coleta de dados, 60,3% apresentaram, pelo menos, um questionamento à justiça do processo nos domínios da unidade do servidor, enquanto 54,2% efetuaram, no mínimo, uma crítica sobre a justiça do processo no âmbito do RH central da organização.

As duas categorias somadas demonstram um expressivo percentual de 83,2% de funcionários que teceram alguma crítica em relação à justiça de procedimento da carreira, sendo que os questionamentos foram realizados por funcionários de diversos grupos, inclusive por aqueles que foram bem sucedidos em obter movimentação vertical.

Desta forma, os dados apontam que a falta de objetividade característica do modelo de gestão por competências pode incorrer em percepção de injustiça de procedimento para boa parte do quadro de funcionários, fenômeno este relacionado a diversos comportamentos prejudiciais à organização. Esta hipótese permite explicar a queda da popularidade da gestão por competências entre as consultorias especializadas e os pesquisadores, apesar do modelo ter despontado como tendência no início do milênio, conforme verificado na tabela 18.

Tabela 18 – Percentual de empresas que utilizam planos de recompensa baseados em habilidades e competências

	2002	2009
Skill-based pay	19%	12%
Competency-based pay	17%	13%

Fonte: MERCER², 2003; 2010 apud GIANCOLA, 2011, p. 221

Por fim, apesar do modelo utilizado pela organização buscar ser fiel a proposta de Dutra (2001; 2004), baseada na utilização dos conceitos de espaço organizacional, de entrega

² Mercer Human Resource Consulting. 2002/2003 U.S. compensation planning survey executive summary, 1-6. Mercer Human Resource Consulting. 2009/2010 U.S. compensation planning survey executive summary, 1-6.

e de níveis de complexidade, foi possível identificar algumas distorções em função da cultura organizacional do serviço público, vigente na universidade.

Verifica-se que 41,7% dos contemplados com movimentação vertical possuíam mais de 20 anos de trabalho na organização, enquanto os funcionários de ingresso mais recentes não puderam participar do processo. Isso aponta uma propensão de valorização excessiva do tempo de serviço na instituição, característica do setor público, que diverge da proposta conceitual da avaliação por competências, onde a ênfase se dá na entrega individual do funcionário para a organização.

Além disso, durante a etapa de análise dos comentários adicionais, foram encontradas diversas citações de apadrinhamento, patrimonialismo e centralização do processo decisório, críticas frequentemente relacionadas aos órgãos do Estado.

Também é relevante o fato de que, dentre os participantes da carreira, 79,3% dos funcionários com cargos de chefia obtiveram movimentação vertical, enquanto entre os demais funcionários o mesmo índice foi de 60,2%. Em algumas unidades apenas atividades de coordenação e supervisão possibilitaram o enquadramento nos níveis mais altos da carreira, beneficiando os chefes. Nota-se, no entanto, que esta é uma característica do modelo de gestão por cargos, já que o modelo por competências preconiza entregas, independentemente da posição do servidor na estrutura funcional da instituição.

Verifica-se, por conseguinte, que apesar dos esforços da administração central, alguns conceitos básicos da gestão por competência acabaram distorcidos quando adaptados ao ambiente e à cultura organizacional da universidade, que apresenta diversas características do setor público brasileiro.

Os resultados reforçam as críticas à utilização generalizada de ferramentas gerenciais (*management*) nos contextos das instituições do Estado, evidenciando o choque das práticas oriundas dos círculos privados com a cultura e com a baixa flexibilidade organizacional do setor público nacional.

Algumas sugestões para pesquisas futuras envolvem a investigação dos fatores que influenciam a percepção de ganhos sociais em organizações da iniciativa privada, a análise das especificidades da gestão por competências em outras instituições públicas e, ainda, estudos mais aprofundados que possam esclarecer a relação entre gestão por competências e justiça de procedimento.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, p. 6-49, 1997.

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 60, p. 451-474, 2009.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 4, p. 13-25, out./dez. 2001.

AMORIM, W. A. C. Gestão por competências e relações de trabalho no Brasil: notas de pesquisa sobre a perspectiva sindical. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 01-33, 2010.

APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 175-193, jul./set. 2008.

ARAÚJO, A. P. **Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico**. 2011. 316 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ARRINDELL, W. A.; VAN DER ENDE, J. An empirical test of the utility of the observations-to-variables ratio in factor and components analysis. **Applied Psychological Measurement**, Thousand Oaks, v. 9, n. 2, p. 165-178, 1985.

ASHWORTH, R.; BOYNE, G.; DELBRIDGE, R. Escape from the Iron Cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 19, n. 1, p. 165-187, Jan. 2009.

BEUGELSDIJK, S. Strategic human resource practices and product innovation. **Organization Studies**, London, v. 29, n. 6, p. 821-847, June 2008.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. Treinamento e desenvolvimento. In: BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BOYATSI, R. **The competent manager**: a model of effective performance. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE). **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995.

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: **Seminário de Gestão de Negócios**, 1, 2000, Curitiba.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

_____. Do estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, I.; WILHEIM, J.; PINHEIRO, P. S. (Org.) **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

_____. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 53, n. 1, p. 5-27, jan./mar. 2002.

BRUNO, M. L. Selecionar por competência. In: NERI, A. A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 3. ed. Campinas: Papirus Editora, 2008.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CAVALCANTI, B. S. **O gerente equalizador**: estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2007.

CHEN, H. M.; FU, P. C. Perceptions of justice in extrinsic reward patterns. **Compensation & Benefits Review**, New York, v. 43, n. 4, p. 361-371, 2011.

COCCIA, M.; ROLFO, S. Human resource management and organizational behavior of public research institutions. **International Journal of Public Administration**, Oxford, v. 36, n. 4, p. 256-268, 2013.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, San Diego, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COX III, E. P. The optimal number of response alternatives for a scale: a review. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 17. n. 4, p. 407-422, 1980.

CRONK, B. C. **How to use SPSS: A step-by-step guide to analysis and interpretation**. Glendale: Pyrczak Pub, 2004.

CRUZ, M. V. G. da; SARSUR, A. M.; AMORIM, W. A. C. de. Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas? **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 16, n. 5, Out. 2012.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **Rev. Adm. Mackenzie** (Online), São Paulo, v. 12, n. 5, Out. 2011.

DESSLER, G. **Human Resource Management**, 11ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

DIAS, C. A. F.; VASCONCELLOS-GUEDES, L. Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo de caso. In: XXXVII **ENCONTRO ANUAL DA ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2013. CD-ROM

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 25-43.

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

DUTRA, J. S.; COMINI, G. M. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. EBOLI, Marisa et al. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, p. 101-121, 2010.

EBOLI, M. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In: EBOLI, M. et al. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 140-161.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, J.; FLEURY, M. T. e RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 151-171.

FERREIRA, J. F.; TEIXEIRA, M. L. M. Papéis de Recursos Humanos: Uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**. Rio de Janeiro. v. 1, n.1, nov. 2006.

FISCHER, A. L. **Gestão por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2ª edição, São Paulo: Editora Gente, 2001a.

_____. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001b.

FISCHER A. L. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas, 2008. p. 31-50.

FIUZA, G.D.; NUNES, I.; MENDES, N.M.D.; FERREIRA, L.A.; MELO B.B. Políticas de Gestão de Pessoas: Cenário dos Estudos Publicados nos Periódicos da Área de Administração. In: **XXXIV Encontro EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2010. CD-ROM

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Apresentação: A construção do modelo de competência no contexto brasileiro. In: ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001a.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001b.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set., 2000.

FREUND, J.E.; SIMON G.A. **Estatística Aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRIEDMAN, H. H.; FRIEDMAN, L. W. On the danger of using too few points in a rating scale: a test of validity. **Journal of Data Collection**, Rocky Hill, v. 26, n. 2, p. 60-63, 1986.

GIANCOLA, F. L. Skill-Based Pay: Fad or Classic? **Compensation & Benefits Review**, New York, v. 43, n. 4, p. 220-226, 2011.

GRIN, E. J. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública): Os Nexos com a Trajetória de Políticas Prévias e com a Administração Pública Gerencial. In: **XXXVII Encontro Anual da EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2013. CD-ROM

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

HEAP, N. The design of learning events. **Industrial and Commercial Training**, Bingley, v. 28, p. 10-14, 1996.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

HIPÓLITO, J. A. M. **A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

_____. Tendências no Campo da Remuneração para o Novo Milênio. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEPPERS, S. Modelos de gestão por competência na Europa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

HOOD, C. The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. **Accounting, Organizations and Society**, Oxford, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.

JANN, W.; REICHARD, C. Melhores práticas na modernização do Estado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 3, jul.-set., 2002.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Carlos Chagas, 2005.

LAROS, J. A. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: PASQUALI L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Ed. LabPAM Saber e Tecnologia, Brasília, 2012. p. 141-160.

LAWLER III, E. E.; BENSON, G. S.; MCDERMOTT, M. What Makes Performance Appraisals Effective? **Compensation & Benefits Review**, New York, v. 44, n. 4, p. 191-200, 2012.

LAWLER III, E. E.; JENKINS, G. D. Strategic reward systems. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les Éditions d’Organisation, 1994.

_____. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEDFORD Jr., G. E. Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. **Compensation & Benefits Review**, New York, v. 27, n. 4, p. 55-62, 1995.

LENGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, Oxford, v. 19, n. 2, p. 64-85, Jun. 2009.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**, 2.ed, p. 15-34. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARKUS, L. H.; COOPER-THOMAS, H. D.; ALLPRESS, K. N. Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, Wellington, v. 34, n. 2, p. 117-126, 2005.

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELLO S. P. T. de; SILVA F. M. da. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. In: **XXXVII EnANPAD**, Rio de Janeiro: CD ROM. 2013.

MENEZES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MILKOVICH, G. T., NEWMAN, J. M., GERHART, B. **Compensation**. 10. ed. Boston: McGraw-Hill, 2011.

MOHRMAN JR, A. M.; RESNICK-WEST, S. M.; LAWLER III, E. E. **Designing performance appraisal systems**: Aligning appraisals and organizational realities. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

MUTHÉN, B.; KAPLAN, D. A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**. Chichester, v. 38, n. 2, p. 171-189, 1985.

OECD - Organisation for economic Co-Operation And Development – **Paying for performance**: policies for government employees. Paris: OECD, 2005.

OECD - Organisation for Economic Co-Operation and Development – **Análise da avaliação da gestão de recursos humanos no Governo do Brasil**: relatório OCDE 2010. Brasil: Ministério do Planejamento, 2010.

PASSADOR, C. S. **Observações sobre educação no campo e desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Annablume, 2014.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, New York, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, 2006.

PLOTHOW, C.B.A.; HIPÓLITO, J.A.M. Remuneração por competências: alternativas e implicações. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 14ª ed, São Paulo: LTr, 2010.

RAMOS C. L.; FARIA J. H. de. Poder e ideologia em um programa de gestão por competências: Análise Crítica do Modelo Corporativo em uma Indústria Multinacional de Energia. In: **XXXVI Encontro Anual da EnANPAD**, Rio de Janeiro: CD ROM, 2012.

RASCH, D.; GUIARD, V. The robustness of parametric statistical methods. **Psychology Science**, Washington, v. 46, n. 2, p. 175-208, 2004.

REDMOND, E. Competency models at work: the value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 52, n. 5, p. 771-792, 2013.

REJAS-MUSLERA, R.; URQUIZA, A.; CEPEDA, I. Competency-Based model through it: an action research project. **Systemic Practice and Action Research**, New York, v. 25, n. 2, p. 117-135, 2012.

REZENDE, F. C. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 11, n. 21, p. 344-365, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2007.

RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS R. L.; ANTONELLO C. S.; BOFF L. H. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS; R. L. et al. Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: **XXXIV Encontro Anual da EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2010. CD-ROM

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. The science of training: a decade of progress. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 52, n. 1, p. 471-499, 2001.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 68-96, 2009.

SANTOS, F. A. S.; COELHO Jr., F. A.; MOURA, C. F. Análise crítica da produção científica brasileira sobre competências em periódicos da área de administração entre 2005 e 2010. In: **XXXV Encontro Anual da EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011. CD-ROM

SARSUR, A. M. **Gestão por competências**: a percepção de ganho social do trabalhador. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5ª ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2009.

SCHALL, E. Public-sector succession: a strategic approach to sustaining innovation. **Public Administration Review**, Hoboken, v. 57, n. 1, p. 4-10, 1997.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.43 n. 2, p. 347-369, 2009.

SENA, G. A. Gestão por competências na administração pública: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil. In: **XXXVI Encontro Anual da EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2012. CD-ROM

SCHULER, R. S.; JACKSON S. E. **Human Resource Management**: Positioning for the 21st Century. Saint Paul: West Publishing Company, 1996.

SOUZA, P. R. Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação. In: EBOLI, M. et al. **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 3-47.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley, 1993.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

_____. (Re) Visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE Eletron**. São Paulo, v. 5, n. 1, 2006.

VELICER, W. F.; JACKSON, D. N. Component analysis versus common factor analysis: some issues in selecting an appropriate procedure. **Multivariate Behavioral Research**, Philadelphia, v. 25, n. 1, p. 1-28, 1990.

WICKRAMASINGHE, V; DE ZOYZA, N. Managerial competency requirements that enhance organisational competences: a study of a Sri Lankan telecom organization. **International Journal of Human Resource Management**, Philadelphia, v. 22, n. 14, p. 2981-3000, 2011.

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 180-191, 2013 .

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário final

Parte 1 – Perfil do respondente

1) Em qual unidade de ensino ou órgão administrativo você trabalha?

_____ (caixa suspensa)

2) Qual é o seu nível de escolaridade?

- ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Superior completo
- ☐ Especialização / MBA completo
- ☐ Mestrado completo
- ☐ Doutorado completo

3) Qual é o nível de seu cargo na carreira da universidade?

- ☐ Básico Ex. Auxiliar p/ assuntos administrativos, Auxiliar de laboratório)
- ☐ Técnico (Ex. Técnico p/ assuntos administrativos, Técnico de laboratório)
- ☐ Superior (Ex. Analista p/ assuntos administrativos, Especialista de laboratório)

4) Há quanto tempo você trabalha na instituição?

- ☐ Até 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ De 16 a 20 anos
- ☐ De 21 a 25 anos
- ☐ 26 anos ou mais

5) Você possui atualmente algum cargo de gestão na universidade? (Ex. Chefe de Seção, Assistente de Direção)

- ☐ Sim
- ☐ Não

6) Você participou de pelo menos uma das movimentações de carreira que ocorreram em 2012 e 2013, após a implantação do modelo por competências?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6.1) *(apenas em caso de resposta sim na questão 6)* Você obteve movimentação salarial (horizontal) após a implantação do modelo por competências? Ex. Técnico 1A para Técnico 1B.

- ☐ Sim
- ☐ Não

6.2) (apenas em caso de resposta sim na questão 6) Você obteve movimentação na carreira (vertical) após a implantação do modelo por competências? Ex. Técnico 1 para Técnico 2.

- () Sim
() Não

7) Você participa ou participou de algum programa de educação corporativa promovido pela Universidade Corporativa da organização?

- () Sim
() Não

7.1) (apenas em caso de resposta sim na questão 7) Caso tenha participado de uma programa da Universidade Corporativa, indique a modalidade.

- () Curso de curta e média duração (carga horária até 80h). Ex. Seminários, palestras, cursos específicos, curso de idiomas.
() Curso de longa (carga horária maior que 80h). Ex. MBA.

Parte 2: Percepções sobre o sistema de gestão por competências

Obrigado pelas informações! Esta é a última e mais importante questão da pesquisa. Buscamos avaliar sua percepção em relação ao sistema de gestão por competências implantado na universidade por meio de uma escala que varia de zero a dez. Zero representa discordância total em relação a afirmativa, enquanto dez significa total concordância.

8) O sistema de gestão por competências implantado na universidade gerou ganhos aos funcionários nos aspectos de:

	Discordo totalmente (0)	(1)	(2)	(3)	(4)	Não concordo nem discordo (5)	(6)	(7)	(8)	(9)	Concordo Totalmente (10)
carreira.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
investimentos em treinamento ou desenvolvimento profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
remuneração.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
aquisição de conhecimento ou de especialização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
compreensão global da organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
participação ou engajamento na organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
autodesenvolvimento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
comunicação.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
de realização profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
identidade e significado do trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
interesses sociais, valores e ética.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9) Este campo é destinado para realização de comentários adicionais sobre a carreira por competências na universidade. Seu preenchimento é opcional (máximo 500 caracteres).

APÊNDICE B – Assimetria, curtose e teste de normalidade - variáveis dependentes

	Skewness			Kurtosis			Kolmogorov-Smirnov ^a	
	Statistic	Std. Error	Stat/Std. Error	Statistic	Std. Error	Stat/Std. Error	Statistic	Sig.
Carreira	-,054	,119	-,454	-1,282	,237	-5,407	0,127	0,000
Treinamento	-,062	,119	-,524	-1,176	,237	-4,959	0,119	0,000
Remuneração	-,270	,119	-2,271	-1,114	,237	-4,701	0,132	0,000
Aquis. Conhecimento	-,280	,119	-2,357	-1,113	,237	-4,695	0,123	0,000
Compreensão Global	-,138	,119	-1,161	-1,096	,237	-4,623	0,129	0,000
Engajamento	-,319	,119	-2,688	-1,092	,237	-4,604	0,116	0,000
Autodesenvolvimento	-,104	,119	-,875	-1,074	,237	-4,530	0,129	0,000
Comunicação	-,098	,119	-,825	-1,070	,237	-4,513	0,118	0,000
Realiz. Profissional	-,187	,119	-1,570	-1,023	,237	-4,313	0,150	0,000
Identidade	-,002	,119	-,013	-1,022	,237	-4,309	0,123	0,000
Equilíbrio	-,504	,119	-4,242	-,767	,237	-3,237	0,140	0,000
Interesses Sociais	-,868	,119	-7,309	,142	,237	,597	0,143	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

APÊNDICE C – Histogramas de distribuição das variáveis dependentes

APÊNDICE D – Teste de média - Wilcoxon Signed Ranks

Test Statistics^a

	Remuneração - Carreira	Autodesenvolvimento - Carreira
Z	-6,887 ^b	-4,320 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

APÊNDICE E – Testes de média – Kruskal Wallis e Post Hoc

a. Teste de média Kruskal Wallis - Nível do Cargo

Funcionários com movimentação vertical

Test Statistics^{a,b}

	Carreira	Treinamento	Remuneração	AquisConhecimento	CompreensãoGlobal	Engajamento	Autodesenvolvimento	Comunicação	RealizProfissional	Identidade	Equilíbrio	InteressesSociais
Chi-Square	2,526	5,472	2,791	1,274	,628	,772	3,307	,522	,148	1,577	4,750	2,638
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,283	,065	,248	,529	,731	,680	,191	,770	,929	,454	,093	,267

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Cargo

Funcionários sem movimentação vertical

Test Statistics^{a,b}

	Carreira	Treinamento	Remuneração	AquisConhecimento	CompreensãoGlobal	Engajamento	Autodesenvolvimento	Comunicação	RealizProfissional	Identidade	Equilíbrio	InteressesSociais
Chi-Square	,767	,027	3,504	,199	,128	,616	,131	,230	,280	,835	,122	,077
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,681	,987	,173	,905	,938	,735	,937	,891	,869	,659	,941	,962

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Cargo

b. Teste de média Kruskal Wallis e Post Hoc – Escolaridade

Test Statistics^{a,b}

	Carreira	Treinamento	Remuneração	AquisConhecimento	CompreensãoGlobal	Engajamento	Autodesenvolvimento	Comunicação	RealizProfissional	Identidade	Equilíbrio	InteressesSociais
Chi-Square	10,144	7,479	8,549	4,529	6,954	6,602	12,026	6,005	2,184	6,670	8,213	5,124
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,038	,113	,073	,339	,138	,159	,017	,199	,702	,154	,084	,275

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Escolaridade em ordinal

Variável Autodesenvolvimento

Pairwise Comparisons of Escolaridade

Each node shows the sample average rank of Escolaridade.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Doutorado-Mestrado	36,692	27,437	1,337	,181	1,000
Doutorado-Ens_Superior	39,855	24,124	1,652	,099	,985
Doutorado-Ens_Médio	54,705	24,948	2,193	,028	,283
Doutorado-Especialização	81,797	26,164	3,126	,002	,018
Mestrado-Ens_Superior	3,162	18,989	,167	,868	1,000
Mestrado-Ens_Médio	18,012	20,025	,899	,368	1,000
Mestrado-Especialização	45,104	21,521	2,096	,036	,361
Ens_Superior-Ens_Médio	14,850	15,172	,979	,328	1,000
Ens_Superior-Especialização	-41,942	17,098	-2,453	,014	,142
Ens_Médio-Especialização	-27,092	18,242	-1,485	,138	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Variável Carreira

Pairwise Comparisons of Escolaridade

Each node shows the sample average rank of Escolaridade.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Mestrado-Doutorado	-,839	27,379	-,031	,976	1,000
Mestrado-Ens_Médio	4,395	19,982	,220	,826	1,000
Mestrado-Ens_Superior	27,994	18,949	1,477	,140	1,000
Mestrado-Especialização	52,598	21,476	2,449	,014	,143
Doutorado-Ens_Médio	3,556	24,895	,143	,886	1,000
Doutorado-Ens_Superior	27,155	24,073	1,128	,259	1,000
Doutorado-Especialização	51,759	26,109	1,982	,047	,474
Ens_Médio-Ens_Superior	-23,599	15,140	-1,559	,119	1,000
Ens_Médio-Especialização	-48,203	18,204	-2,648	,008	,081
Ens_Superior-Especialização	-24,604	17,062	-1,442	,149	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

c. Teste de média Kruskal Wallis e Post Hoc – Tipo de Unidade

Test Statistics^{a,b}

	Carreira	Treinamento	Remuneraçã o	AquisConheci mento	Compreensã oGlobal	Engajamento	Autodesenvol vimento	Comunicação	RealizProfissi onal	Identidade	Equilíbrio	InteressesSo ciais
Chi-Square	2,953	2,226	11,620	5,377	2,864	1,582	3,086	8,626	4,525	2,248	5,706	5,278
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,566	,694	,020	,251	,581	,812	,544	,071	,340	,690	,222	,260

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tipo_unidade

Variável Remuneração

Pairwise Comparisons of Tipo_unidade

Each node shows the sample average rank of Tipo_unidade.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
E - Órgãos Centrais - Direção-A - Ensino e Pesquisa	4,306	15,169	,284	,776	1,000
E - Órgãos Centrais - Direção-D - Museus	17,364	38,712	,449	,654	1,000
E - Órgãos Centrais - Direção-B - Centros e Institutos Espec	22,264	33,864	,657	,511	1,000
E - Órgãos Centrais - Direção-C - Hospitais e Serviços Anexo	80,348	25,748	3,121	,002	,018
A - Ensino e Pesquisa-D - Museus	-13,058	37,018	-,353	,724	1,000
A - Ensino e Pesquisa-B - Centros e Institutos Espec	-17,958	31,914	-,563	,574	1,000
A - Ensino e Pesquisa-C - Hospitais e Serviços Anexo	-76,041	23,124	-3,288	,001	,010
D - Museus-B - Centros e Institutos Espec	4,900	47,822	,102	,918	1,000
D - Museus-C - Hospitais e Serviços Anexo	62,983	42,464	1,483	,138	1,000
B - Centros e Institutos Espec-C - Hospitais e Serviços Anexo	-58,083	38,097	-1,525	,127	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

d. Teste de média Kruskal Wallis e Post Hoc – Tempo de serviço na instituição

Funcionários com movimentação vertical

Test Statistics^{a,b}

	Carreira	Treinamento	Remuneraçã o	AquisConheci mento	Compreensã oGlobal	Engajamento	Autodesenvol vimento	Comunicação	RealizProfissi onal	Identidade	Equilíbrio	InteressesSo ciais
Chi-Square	1,445	1,121	4,539	,528	3,934	6,312	1,055	7,146	2,906	4,433	2,945	7,925
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,919	,952	,475	,991	,559	,277	,958	,210	,714	,489	,709	,160

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tempo de Serviço

Funcionários sem movimentação vertical

Test Statistics^{a,b}

	Carreira	Treinamento	Remuneraçã o	AquisConheci mento	Compreensã oGlobal	Engajamento	Autodesenvol vimento	Comunicação	RealizProfissi onal	Identidade	Equilíbrio	InteressesSo ciais
Chi-Square	6,077	6,893	4,375	12,653	5,347	5,830	4,516	2,801	3,636	1,808	3,722	7,470
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,299	,229	,497	,027	,375	,323	,478	,731	,603	,875	,590	,188

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tempo de Serviço

e. Teste de média Kruskal Wallis e Post Hoc – Educação Corporativa

Test Statistics^{a,b}

	Carreira	Treinamento	Remuneraçã o	AquisConheci mento	Compreensã oGlobal	Engajamento	Autodesenvol vimento	Comunicação	RealizProfissi onal	Identidade	Equilíbrio	InteressesSo ciais
Chi-Square	2,023	11,078	3,195	6,730	8,312	8,065	9,090	5,497	4,985	2,765	7,242	6,296
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,364	,004	,202	,035	,016	,018	,011	,064	,083	,251	,027	,043

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Educação Corporativa

APÊNDICE F – Testes de média – Mann-Whitney U

a. Testes de média Mann-Whitney – Cargo de Gestão

Funcionários com movimentação vertical

Test Statistics^a

	Carreira	Treinamento	Remuneraçã o	AquisConheci mento	Compreensã oGlobal	Engajamento	Autodesenvol vimento	Comunicação	RealizProfissi onal	Identidade	Equilíbrio	InteressesSo ciais
Mann-Whitney U	4121,500	4411,000	4340,500	4771,000	4460,000	4804,500	4814,000	4383,000	4826,500	4452,000	4771,500	4601,000
Wilcoxon W	14274,500	14564,000	14493,500	14924,000	14613,000	14957,500	7229,000	6798,000	14979,500	6867,000	7186,500	7016,000
Z	-1,891	-1,182	-1,367	-,309	-1,063	-,229	-,206	-1,248	-,175	-1,082	-,309	-,721
Asymp. Sig. (2-tailed)	,059	,237	,172	,757	,288	,819	,837	,212	,861	,279	,757	,471

a. Grouping Variable: Cargo de Gestão

Funcionários sem movimentação vertical

Test Statistics^a

	Carreira	Treinamento	Remuneraçã o	AquisConheci mento	Compreensã oGlobal	Engajamento	Autodesenvol vimento	Comunicação	RealizProfissi onal	Identidade	Equilíbrio	InteressesSo ciais
Mann-Whitney U	1975,500	2079,000	1963,000	2216,000	2203,000	2226,500	1961,000	1857,500	2206,500	2229,000	2038,000	1722,500
Wilcoxon W	19553,500	2379,000	19541,000	2516,000	2503,000	19804,500	19539,000	19435,000	19784,500	19807,000	19616,000	19300,500
Z	-,982	-,593	-1,007	-,101	-,148	-,063	-1,015	-1,394	-,135	-,054	-,741	-1,882
Asymp. Sig. (2-tailed)	,336	,553	,314	,920	,883	,950	,310	,163	,893	,957	,458	,060

a. Grouping Variable: Cargo de Gestão

b. Testes de média Mann-Whitney – Movimentação horizontal

Test Statistics^a

	Carreira	Treinamento	Remuneraçã o	AquisConheci mento	Compreensã oGlobal	Engajamento	Autodesenvol vimento	Comunicação	RealizProfissi onal	Identidade	Equilíbrio	InteressesSo ciais
Mann-Whitney U	4265,500	4369,500	4391,000	4233,000	3801,500	3749,500	3967,000	3592,000	3992,000	3727,500	3775,500	3710,000
Wilcoxon W	15741,500	6199,500	15867,000	15709,000	15277,500	15225,500	15443,000	15068,000	15468,000	15203,500	15251,500	15186,000
Z	-,667	-,406	-,350	-,751	-1,847	-1,978	-1,422	-2,380	-1,361	-2,029	-1,911	-2,083
Asymp. Sig. (2-tailed)	,505	,685	,726	,453	,065	,048	,155	,017	,174	,043	,056	,037

a. Grouping Variable: Mov_Horizontal

c. Testes de média Mann-Whitney – Movimentação vertical

Test Statistics^a

	Carreira	Treinamento	Remuneraçã o	AquisConheci mento	Compreensã oGlobal	Engajamento	Autodesenvol vimento	Comunicação	RealizProfissi onal	Identidade	Equilíbrio	InteressesSo ciais
Mann-Whitney U	15337,000	16302,500	16785,000	16422,500	15318,500	15183,500	14861,000	14464,500	15353,000	14494,000	17108,500	16335,000
Wilcoxon W	37703,000	38668,500	39151,000	38788,500	37684,500	37549,500	37227,000	36830,500	37719,000	36860,000	39474,500	38701,000
Z	-5,575	-4,794	-4,425	-4,694	-5,586	-5,693	-5,945	-6,272	-5,554	-6,240	-4,152	-4,770
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: Mov_Vertical

APÊNDICE G – Educação Corporativa – Amostra de Conveniência

Teste de Média – Amostra original e amostra adicional MBA

Ranks				
	Amostra MBA	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Carreira	Não	9	36,50	328,50
	Sim	55	31,85	1751,50
	Total	64		
Treinamento	Não	9	32,44	292,00
	Sim	55	32,51	1788,00
	Total	64		
Remuneração	Não	9	33,61	302,50
	Sim	55	32,32	1777,50
	Total	64		
AquisConhecimento	Não	9	26,28	236,50
	Sim	55	33,52	1843,50
	Total	64		
CompreensãoGlobal	Não	9	26,17	235,50
	Sim	55	33,54	1844,50
	Total	64		
Engajamento	Não	9	23,33	210,00
	Sim	55	34,00	1870,00
	Total	64		
Autodesenvolvimento	Não	9	30,39	273,50
	Sim	55	32,85	1806,50
	Total	64		
Comunicação	Não	9	21,83	196,50
	Sim	55	34,25	1883,50
	Total	64		
RealizProfissional	Não	9	28,50	256,50
	Sim	55	33,15	1823,50
	Total	64		
Identidade	Não	9	26,28	236,50
	Sim	55	33,52	1843,50
	Total	64		
Equilíbrio	Não	9	36,56	329,00
	Sim	55	31,84	1751,00
	Total	64		
InteressesSociais	Não	9	33,44	301,00
	Sim	55	32,35	1779,00
	Total	64		

Test Statistics ^a												
	Carreira	Treinamento	Remuneraçã o	AquisConheci mento	Compreensã oGlobal	Engajamento	Autodesenvol vimento	Comunicação	RealizProfissi onal	Identidade	Equilíbrio	InteressesSo ciais
Mann-Whitney U	211,500	247,000	237,500	191,500	190,500	165,000	228,500	151,500	211,500	191,500	211,000	239,000
Wilcoxon W	1751,500	292,000	1777,500	236,500	235,500	210,000	273,500	196,500	256,500	236,500	1751,000	1779,000
Z	-,706	-,010	-,199	-,1098	-,1114	-,1606	-,373	-,1873	-,707	-,1102	-,715	-,166
Asymp. Sig. (2-tailed)	,480	,992	,842	,272	,265	,108	,709	,061	,480	,271	,475	,868

a. Grouping Variable: Amostra_MBA

Teste de média - toda a amostra

Ranks			
	EscolaUSP_ajust	N	Mean Rank
Carreira	Não	347	231,92
	Sim_até80h	66	240,77
	Sim_MBA	64	275,56
	Total	477	
Treinamento	Não	347	216,48
	Sim_até80h	66	261,70
	Sim_MBA	64	337,68
	Total	477	
Remuneração	Não	347	227,47
	Sim_até80h	66	249,46
	Sim_MBA	64	290,73
	Total	477	
AquisConhecimento	Não	347	218,15
	Sim_até80h	66	255,30
	Sim_MBA	64	335,25
	Total	477	
CompreensãoGlobal	Não	347	218,66
	Sim_até80h	66	269,91
	Sim_MBA	64	317,40
	Total	477	
Engajamento	Não	347	220,25
	Sim_até80h	66	273,30
	Sim_MBA	64	305,27
	Total	477	
Autodesenvolvimento	Não	347	219,36
	Sim_até80h	66	273,63
	Sim_MBA	64	309,77
	Total	477	
Comunicação	Não	347	223,12
	Sim_até80h	66	265,57
	Sim_MBA	64	297,72
	Total	477	
RealizProfissional	Não	347	223,61
	Sim_até80h	66	259,23
	Sim_MBA	64	301,57
	Total	477	
Identidade	Não	347	224,84
	Sim_até80h	66	253,11
	Sim_MBA	64	301,20
	Total	477	
Equilíbrio	Não	347	226,19
	Sim_até80h	66	269,88
	Sim_MBA	64	276,63
	Total	477	
InteressesSociais	Não	347	224,25
	Sim_até80h	66	266,79
	Sim_MBA	64	290,34
	Total	477	

Test Statistics ^{a,b}												
	Carreira	Treinamento	Remuneração	AquisConhecimento	CompreensãoGlobal	Engajamento	Autodesenvolvimento	Comunicação	RealizProfissional	Identidade	Equilíbrio	InteressesSociais
Chi-Square	5,520	44,456	12,148	40,593	32,018	25,649	28,444	18,934	19,192	17,608	11,295	15,780
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,063	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: EscolaUSP_ajust

Teste de média – apenas contemplados com movimentação vertical

Ranks			
	EscolaUSP_ajust	N	Mean Rank
Carreira	Não	169	130,24
	Sim_até80h	35	126,03
	Sim_MBA	55	131,80
	Total	259	
Treinamento	Não	169	115,40
	Sim_até80h	35	141,36
	Sim_MBA	55	167,65
	Total	259	
Remuneração	Não	169	122,36
	Sim_até80h	35	139,27
	Sim_MBA	55	147,58
	Total	259	
AquisConhecimento	Não	169	118,75
	Sim_até80h	35	125,49
	Sim_MBA	55	167,45
	Total	259	
CompreensãoGlobal	Não	169	118,66
	Sim_até80h	35	140,26
	Sim_MBA	55	158,33
	Total	259	
Engajamento	Não	169	119,09
	Sim_até80h	35	149,53
	Sim_MBA	55	151,09
	Total	259	
Autodesenvolvimento	Não	169	121,62
	Sim_até80h	35	139,43
	Sim_MBA	55	149,75
	Total	259	
Comunicação	Não	169	126,25
	Sim_até80h	35	129,51
	Sim_MBA	55	141,83
	Total	259	
RealizProfissional	Não	169	122,51
	Sim_até80h	35	137,80
	Sim_MBA	55	148,05
	Total	259	
Identidade	Não	169	125,06
	Sim_até80h	35	130,94
	Sim_MBA	55	144,58
	Total	259	
Equilíbrio	Não	169	126,08
	Sim_até80h	35	139,24
	Sim_MBA	55	136,15
	Total	259	
InteressesSociais	Não	169	124,73
	Sim_até80h	35	132,57
	Sim_MBA	55	144,55
	Total	259	

Test Statistics^{a,b}

	Carreira	Treinamento	Remuneração	AquisConhecimento	CompreensãoGlobal	Engajamento	Autodesenvolvimento	Comunicação	RealizProfissional	Identidade	Equilíbrio	InteressesSociais
Chi-Square	,135	21,397	5,546	17,907	12,564	10,464	6,604	1,820	5,344	2,871	1,390	2,988
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,935	,000	,062	,000	,002	,005	,037	,402	,069	,238	,499	,225

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: EscolaUSP_ajust

Análises Post Hoc – Educação Corporativa: apenas contemplados com movimentação vertical

Pairwise Comparisons – EC: treinamento

Each node shows the sample average rank of EscolaUSP_ajust.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Não-Sim_até80h	-25,961	13,821	-1,878	,060	,181
Não-Sim_MBA	-52,249	11,553	-4,523	,000	,000
Sim_até80h-Sim_MBA	-26,288	16,091	-1,634	,102	,307

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons – EC: aquis. conhecimento

Each node shows the sample average rank of EscolaUSP_ajust.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Não-Sim_até80h	-6,737	13,824	-,487	,626	1,000
Não-Sim_MBA	-48,697	11,556	-4,214	,000	,000
Sim_até80h-Sim_MBA	-41,960	16,096	-2,607	,009	,027

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons – EC: compreensão global

Each node shows the sample average rank of EscolaUSP_ajust.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Não-Sim_até80h	-21,600	13,819	-1,563	,118	,354
Não-Sim_MBA	-39,670	11,551	-3,434	,001	,002
Sim_até80h-Sim_MBA	-18,070	16,089	-1,123	,261	,784

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons – EC: engajamento

Each node shows the sample average rank of EscolaUSP_ajust.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Não-Sim_até80h	-30,437	13,817	-2,203	,028	,083
Não-Sim_MBA	-31,999	11,550	-2,771	,006	,017
Sim_até80h-Sim_MBA	-1,562	16,087	-,097	,923	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons – EC: autodesenvolvimento

Each node shows the sample average rank of EscolaUSP_ajust.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Não-Sim_até80h	-17,807	13,791	-1,291	,197	,590
Não-Sim_MBA	-28,124	11,528	-2,440	,015	,044
Sim_até80h-Sim_MBA	-10,317	16,057	-,643	,521	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

APÊNDICE H – Respostas abertas – distribuição por desempenho na carreira

Respostas abertas - Variável carreira												
	Não participou – sem requisitos		Não participou – voluntariamente		Participou – sem movimentação		Participou – mov. horizontal		Participou – mov. vertical		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
JPU Injustiça geral	7	12%	3	5%	15	25%	8	14%	26	44%	59	100%
JPU comitês	4	13%	1	3%	9	29%	6	19%	11	35%	31	100%
JPU avaliação	15	17%	4	4%	15	17%	22	25%	33	37%	89	100%
JPR estrutura de avaliação	5	10%	0	0%	10	19%	8	15%	29	56%	52	100%
JPR atuação RH central	9	31%	0	0%	1	3%	0	0%	19	66%	29	100%
JPR critérios	8	15%	2	4%	6	12%	9	17%	27	52%	52	100%
JPR limite distribuição	1	8%	0	0%	1	8%	1	8%	10	77%	13	100%
Consequências injustiça	9	21%	3	7%	7	16%	7	16%	17	40%	43	100%
Elogios processo	6	17%	0	0%	3	9%	6	17%	20	57%	35	100%
JPU acumulado	19	15%	5	4%	24	19%	27	21%	54	42%	129	100%
JPR acumulado	19	16%	2	2%	15	13%	18	16%	62	53%	116	100%
JP geral acumulado	30	17%	5	3%	28	16%	32	18%	83	47%	178	100%
N total	38	18%	6	3%	31	14%	35	16%	104	49%	214	100%

APÊNDICE I – Respostas abertas – testes de médias

Justiça de Procedimento na Unidade - acumulado

Test Statistics^a

	Carreira	Treinamento	Remuneração	AquisConhecimento	CompreensãoGlobal	Engajamento	Autodesenvolvimento	Comunicação	RealizProfissional	Identidade	Equilíbrio	InteressesSociais
Mann-Whitney U	4209,500	3990,000	4348,500	4064,500	4070,000	3857,000	4166,000	3984,000	3687,500	3920,000	4049,000	3539,000
Wilcoxon W	12594,500	12375,000	12733,500	12449,500	12455,000	12242,000	12551,000	12369,000	12072,500	12305,000	12434,000	11924,000
Z	-2,896	-3,401	-2,588	-3,236	-3,229	-3,706	-2,994	-3,414	-4,099	-3,556	-3,273	-4,444
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004	,001	,010	,001	,001	,000	,003	,001	,000	,000	,001	,000

a. Grouping Variable: JPU_acumulado

Justiça de Procedimento do RH central - acumulado

Test Statistics^a

	Carreira	Treinamento	Remuneração	AquisConhecimento	CompreensãoGlobal	Engajamento	Autodesenvolvimento	Comunicação	RealizProfissional	Identidade	Equilíbrio	InteressesSociais
Mann-Whitney U	5034,500	5426,000	5608,000	5540,000	5525,000	5608,000	5520,000	5291,000	5350,500	5374,500	4602,500	5205,500
Wilcoxon W	11820,500	12212,000	10459,000	10391,000	12311,000	12394,000	12306,000	12077,000	12136,500	12160,500	11388,500	11991,500
Z	-1,451	-,577	-,170	-,323	-,357	-,170	-,366	-,879	-,748	-,692	-2,425	-1,075
Asymp. Sig. (2-tailed)	,147	,564	,865	,747	,721	,865	,714	,379	,454	,489	,015	,283

a. Grouping Variable: JPR_acumulado

Consequências de injustiças

Test Statistics^a

	Carreira	Treinamento	Remuneração	AquisConhecimento	CompreensãoGlobal	Engajamento	Autodesenvolvimento	Comunicação	RealizProfissional	Identidade	Equilíbrio	InteressesSociais
Mann-Whitney U	2855,000	2818,000	2838,500	2685,500	2776,000	2915,500	2820,000	2818,500	2594,000	2847,500	2706,000	2838,500
Wilcoxon W	3801,000	3764,000	3784,500	3631,500	3722,000	3861,500	3766,000	3764,500	3540,000	3793,500	3652,000	3784,500
Z	-2,283	-2,389	-2,335	-2,762	-2,514	-2,118	-2,379	-2,387	-3,019	-2,304	-2,706	-2,340
Asymp. Sig. (2-tailed)	,022	,017	,020	,006	,012	,034	,017	,017	,003	,021	,007	,019

a. Grouping Variable: Consequencias_injustiça

Elogios ao processo

Test Statistics^a

	Carreira	Treinamento	Remuneração	AquisConhecimento	CompreensãoGlobal	Engajamento	Autodesenvolvimento	Comunicação	RealizProfissional	Identidade	Equilíbrio	InteressesSociais
Mann-Whitney U	1793,500	2010,500	2229,000	1993,500	1987,500	2004,000	1932,000	2264,000	1950,500	1840,000	2122,000	2118,500
Wilcoxon W	17903,500	18120,500	18339,000	18103,500	18097,500	18114,000	18042,000	18374,000	18060,500	17950,000	18232,000	18228,500
Z	-4,031	-3,383	-2,728	-3,439	-3,462	-3,403	-3,612	-2,818	-3,571	-3,892	-3,052	-3,067
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,001	,006	,001	,001	,001	,000	,009	,000	,000	,002	,002

a. Grouping Variable: Elogios_processo