

APRESENTAÇÃO DE METODOLOGIA PARTICIPATIVA PARA CONCEPÇÃO DE PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO E ANÁLISE DE SUA APLICAÇÃO EM UM BANCO PÚBLICO

NATHALIE PERRET

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

JOSÉ ANTONIO MONTEIRO HIPÓLITO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

NEY NAKAZATO MIYAHIRA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

APRESENTAÇÃO DE METODOLOGIA PARTICIPATIVA PARA CONCEPÇÃO DE PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO E ANÁLISE DE SUA APLICAÇÃO EM UM BANCO PÚBLICO

Introdução e Objetivo

Para uma gestão pública moderna e orientada para resultados é necessária atenção especial ao nível de qualificação profissional, à gestão da remuneração e das carreiras e à estímulos para a formação de novas lideranças (Matias-Pereira, 2010). O estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010) sobre a gestão de recursos humanos no governo federal do Brasil destacou o progresso obtido pelo governo federal para reconhecer o mérito, a continuidade de pessoal, a imparcialidade e o profissionalismo no serviço público. Porém, ressaltou que ainda há necessidade de atuar de forma estratégica na gestão de pessoas, com foco em competências e no desempenho. O que foi observado nas reformas em todos os países membros da OCDE foi um foco maior sobre as competências dos profissionais. Dessa maneira, a adoção de uma gestão de pessoas por competências tem se provado ser uma ferramenta de gestão estratégica eficaz para definir as entregas e comportamentos necessários para que os profissionais façam bem seu trabalho, além de ser base para integrar as políticas e práticas de recursos humanos em torno das metas e do desempenho da organização (OCDE, 2010; Dutra, 1996, 2017).

Algumas iniciativas já foram tomadas com o objetivo de modernizar a máquina administrativa brasileira, como o Decreto 5.707/2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal com foco na gestão por competências, e o Decreto 7.133/2010 que estabelece alguns critérios para a avaliação de desempenho. No entanto, notamos, no geral, experiências incipientes e a dificuldade das organizações públicas conceberem e implantarem Planos de Carreira e Remuneração com base em competências.

Para obter sucesso, um Plano de Carreira e Remuneração (PCR) precisa responder a alguns requisitos básicos: alinhamento com a estratégia, ser consistente tecnicamente, financeiramente viável, juridicamente defensável e politicamente legítimo. Este último requisito deve ser obtido por meio da interação e envolvimento no processo de construção do Plano, tanto dos gestores, quanto dos profissionais (Dutra, Hipólito, Perret, & Miyahira, 2018, *no prelo*). Nota-se que muitas organizações não se atentam a esses requisitos e implantam soluções de forma protocolar e burocrática, não sendo depois utilizadas de maneira eficaz. Um PCR deve ser uma ferramenta de gestão de pessoas e contribuir para os resultados e desenvolvimento institucional. A concretização desses resultados só ocorrerá a partir do instante em que os atores da organização se mobilizarem para bem utilizarem esse ferramental.

Atribuímos parte do problema de ineficiência de novos Planos de Carreira e Remuneração ao seu processo de construção, em especial, quando se *esquece* de trabalhar a comunicação e sua legitimação.

Diante disso, o objetivo do artigo é identificar os pontos críticos e fatores de sucesso para aplicação de metodologia participativa na construção de um PCR. A pesquisa é de natureza descritiva pois descreve-se os fatos e fenômenos de determinada realidade, no caso um banco público, e o método de pesquisa foi a pesquisa-ação que é realizada em associação com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Thiollent, 2005). Para obter a legitimidade e adequação do Plano de Carreira e Remuneração a organização estudada envolveu vários grupos, totalizando 87 pessoas (equivalente a 28% do quadro), além do PCR ser submetido à Consulta Pública com 109 respondentes (equivalente a 35% do quadro). Como resultados, observou-se que, apesar dos desafios, o processo de construção participativo foi

fundamental para permitir um desenho de Plano que atendesse às necessidades da organização, conferindo-lhe a legitimidade necessária.

A contribuição do artigo decorre tanto da relevância do tema quanto pelo registro e difusão de cuidados práticos na adoção de metodologias participativas para a construção de Planos de Carreira e Remuneração, em especial para organizações públicas.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico sobre o tema. Em seguida, é apresentada a metodologia e os procedimentos de pesquisa utilizados. Segue-se com a exposição e análise do caso estudado e encerra-se com as considerações finais.

Fundamentação Teórica

Este tópico tem o objetivo de resgatar a fundamentação teórica sobre dois temas centrais para dar base a este artigo: Modelo de Gestão de Pessoas por Competências e a Construção Participativa.

Modelo de Gestão de Pessoas por Competências

De acordo com Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p. 63) a gestão de pessoas por competências “(...) diz respeito à tentativa de analisar e comparar a atuação e os relacionamentos dos indivíduos na organização segundo critérios de performance ou agregação de valor à organização, de forma substancialmente diferente dos critérios tradicionais”.

Para isso, a gestão por competências deve ser suportada por critérios robustos, capazes de subsidiar a atuação nos vários processos de Recursos Humanos, em particular, àqueles voltados à Gestão de Carreira e Remuneração, foco deste trabalho. Os critérios basilares do Modelo de Competências desenvolvido para o caso estudado são: as Competências; os Eixos de Carreira; e os Níveis de Complexidade, que serão explicitados de forma breve a seguir.

A palavra *competências* possui distintas definições na literatura, tendo seu significado variando de acordo com a corrente conceitual adotada pelo autor. De acordo com Dutra (2017), de um lado há a organização que possui um conjunto de competências que lhe são próprias advindas de sua formação ao longo do tempo. Hamel e Prahalad (1994) são os principais autores desta linha e comparam as competências às raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização sustentação e estabilidade. De outro lado, há as pessoas que possuem um conjunto de competências, que pode ser definida como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Ao focar nas competências das pessoas encontramos duas abordagens principais. A primeira é composta por estudos e modelos desenvolvidos durante as décadas de 70 e 80 por autores americanos como Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e McClelland (1973). Para esses autores competência é uma característica dos indivíduos que prediz um desempenho superior. Já a segunda abordagem, surge nas décadas de 80 e 90 desenvolvida por autores europeus como Le Bortef (2003), Zarifian (1999) e McLagan (1997). No Brasil, Fleury e Fleury (2000; 2001), Dutra (1996; 2002) introduzem conceitos e modelos que vinculam as competências à ação, aos resultados e realizações individuais e descrevem duas grandes visões básicas:

- Competências como inputs: as entradas (conhecimentos ou características) que as pessoas colocam nas situações de trabalho e que lhes permite alcançar um desempenho superior, se referindo à linha iniciada por McClelland (1973) e Boyatzis (1982);
- Competências como outputs, as saídas que uma pessoa realiza, suas tarefas ou resultados que gera, a partir da mobilização de seu repertório de conhecimentos e habilidades, estando ligado mais fortemente ao resultado do trabalho em si, e não a uma característica pessoal.

- Para Dutra (2002; 2017), os autores contemporâneos procuram pensar a competência como a somatória dessas duas linhas: a “entrega” da pessoa e, também como o “conjunto de qualificações que a pessoa possui para bem desempenhar suas atribuições no trabalho” (Dutra, 2002, pág. 22).

Os Eixos de Carreira caracterizam-se por agrupar funções com atribuições e responsabilidades de mesma natureza. Esta natureza pode ser definida a partir do público-alvo do trabalho das pessoas e da natureza dos conhecimentos e habilidades mobilizados. De acordo com Dutra (1996; 2017) os eixos de carreira não estão necessariamente atrelados a profissões ou áreas funcionais e sim a atribuições e responsabilidades de mesma natureza.

Os Níveis de Complexidade têm a função de diferenciar as atribuições e responsabilidades dos profissionais conforme seu desenvolvimento e maturidade. Há diversos referenciais na literatura para distinguir os níveis de complexidade. Por exemplo, um dos mais influentes autores foi Jacques (1990) que propôs medir o nível de complexidade por meio do *time span*, ou seja, o intervalo de tempo entre a ação de um indivíduo e o feedback sobre a consequência plena desta ação. O autor identificou sete níveis de complexidade, caracterizando recortes que demandam capacidade cognitiva crescente. Merece destaque a forte relação entre níveis de complexidade e evolução na carreira e remuneração (Hipólito, 2001).

Combinando esses elementos tem-se que, ao aumentar o nível de complexidade esperado da atuação de um profissional, deve-se aumentar o grau de exigência das descrições das competências. A figura 1 representa a integração dos três conceitos discutidos:

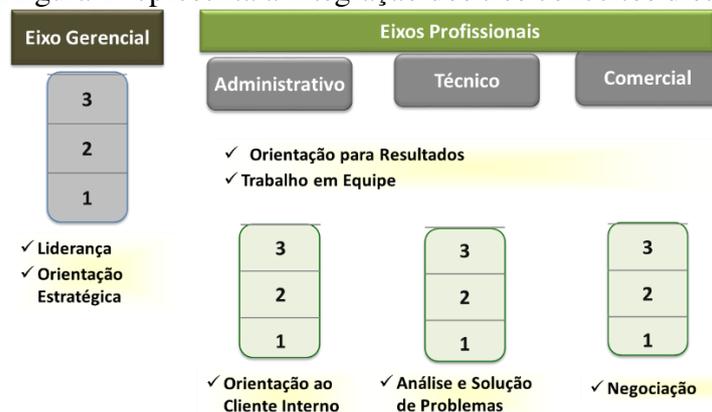


Figura 1: Exemplo de Modelo de Gestão por Competências.
Fonte: Adaptado de Dutra, 2002.

A figura destaca exemplo de eixos de carreira com as respectivas competências gerais e específicas por eixo, além dos níveis de complexidade existentes em cada eixo de carreira. Em modelos mais robustos de Gestão de Pessoas, é comum que cada competência seja descrita de forma distinta para os níveis de complexidade de cada eixo profissional, o que ajuda a evidenciar o mérito e reconhecer o desempenho de cada profissional em seus respectivos níveis de complexidade (Miyahira, 2016).

Nas últimas décadas, o que provavelmente impulsionou o uso do referencial de Competências foi o fato dele auxiliar as Organizações a se adequarem às necessidades de administrar os seus recursos humanos e a responder de forma mais assertiva às pressões internas e externas deste novo momento em que vivem (Silva, 2003). Ou seja, o referencial apresenta-se como útil para implantar efetivamente uma gestão estratégica de pessoas, ao possibilitar dois tipos de integração:

- **Integração vertical:** trata do alinhamento das políticas e práticas de recursos humanos com as estratégias de negócio, uma vez que as competências apontam para entregas que devem ser realizadas e que devem estar em linha com a estratégia organizacional.

- **Integração horizontal:** consiste na integração das práticas e políticas de recursos humanos entre si, visando à criação de consistência, coerência e reforço mútuo entre as atividades de recursos humanos. Destaca-se, em especial, a interface desses critérios com os processos de carreira e remuneração, foco deste estudo.

Ou seja, as finalidades da Gestão por Competências podem ser vislumbradas de forma sistêmica, ao buscar coerência e harmonia nos diversos processos de RH entre si e entre tais processos e os intentos organizacionais (Miyahira, 2016). Mesmo entendimento é apresentado pela OCDE (2010), que discorre em seu relatório que para a utilização das competências como uma ferramenta de gestão estratégica, é necessário que elas sejam integradas e ligadas a práticas da gestão de recursos humanos como o recrutamento e seleção de pessoal, gestão de desempenho, treinamento, desenvolvimento, planejamento de sucessão e planejamento de carreira e remuneração, garantindo-se assim o alinhamento com as necessidades da organização e entre si.

Em síntese, um PCR deve ser uma ferramenta de gestão de pessoas e contribuir para os resultados e desenvolvimento institucional. Para que seja efetivo um dos requisitos é que apresente consistência técnica, resultante, em parte, da adoção de uma metodologia consistente e robusta de Gestão de Pessoas, quesito que pode ser obtido pela utilização de referenciais baseados em competências. A concretização desses resultados só ocorrerá, no entanto, a partir do instante em que os diversos atores da organização se mobilizarem para bem utilizarem esse ferramental. No próximo tópico abordaremos a construção participativa, processo que se constitui em meio para adequação e legitimidade dos critérios de competências e para facilitar sua plena utilização.

Construção Participativa

O desenvolvimento de um processo participativo amplo para a construção e revisão do Plano de Carreira e Remuneração exige planejamento e organização. É preciso garantir condições reais de participação, ou seja, que as pessoas sejam ouvidas, informadas sobre os processos, eventos e reuniões e que as demandas e propostas possam ser consideradas no Plano e/ou em outras ações e medidas da gestão de pessoas (Ação Educativa, 2013). Para Cordioli (2001), participar vai muito além de estar presente, significa envolver-se no processo, dar opiniões, concordar, discordar, analisar, propor, decidir, avaliar, ser um elemento integrante. Para o autor, a participação não é apenas um instrumento para a solução dos problemas, mas também uma necessidade do ser humano de se auto afirmar, de interagir em sociedade, criar, realizar, contribuir, sentir-se útil. É também um instrumento eficaz para aumentar a motivação e o entusiasmo das pessoas, contribuindo para a expressão do pleno potencial de uma organização.

Não há “receitas prontas” para a realização de processos participativos, sendo que o desenho das etapas e a escolha das metodologias a serem utilizadas dependem da cultura organizacional, do clima instalado e dos objetivos que se quer atingir. Assim, um processo participativo tem como objetivo não somente a elaboração de propostas mais ajustadas à realidade, mas também pretende mudar comportamentos e atitudes, em que os indivíduos passam a ser sujeitos ativos no processo e não objetos do trabalho dos outros (Vione, 2002; Cordioli, 2001).

Há um grande debate na literatura sobre até que ponto os atores envolvidos têm seus interesses realmente levados em consideração no processo de tomada de decisão (Araújo, 2006). À despeito dessa discussão, entendemos que o processo participativo é importante para possibilitar o uso da voz coletiva dos distintos agrupamentos e que eles recebam uma devolutiva quanto às propostas realizadas. Não se promete com a abertura à participação que todas as decisões passarão a ser em pleno e comum acordo, e sim, que tudo será ouvido, discutido e conferido o devido *feedback*. Muitas vezes, surgem sugestões contraditórias e que, caso se

atenda um grupo, se prejudica outro. O desafio da decisão é harmonizar da melhor forma o conjunto de expectativas e encontrar uma solução sistêmica e equilibrada. Essa confusão no entendimento de um processo participativo é, inclusive, um motivo de frustração e descrédito ao processo: é preciso clareza de que processo participativo não é sinônimo de atendimento a todos os pleitos e sim de consideração, discussão e justificativa de quais pleitos podem ou não ser atendidos.

Na literatura, há algumas classificações sobre participação. Di Pietro (1993) sugere uma classificação dicotômica: a participação direta realizada sem a presença de intermediários eleitos, por exemplo, uma consulta à opinião pública sobre assunto de interesse geral; e a participação indireta realizada através de intermediários, eleitos ou indicados, por exemplo, a participação popular em órgão de consulta ou de decisão ou a participação por meio do *ombudsman*.

Já Pretty (1995) apresenta uma tipologia de participação baseada nos vários graus de controle que os participantes exercem (ou não) sobre o processo. A seguir, relacionam-se os tipos de participação propostos pelo autor (Caporal, 1999; Araújo, 2006; Vione, 2002):

- Participação manipulativa: a participação é simplesmente um “engano”, ou seja, nos eventos podem haver representantes dos atores interessados, mas eles não foram eleitos e não tem poder de decisão. Os “representantes” não têm nenhum poder real.
- Participação passiva: os participantes são apenas informados sobre o que já foi decidido ou já aconteceu. Geralmente envolve o anúncio unilateral de decisões, mas sem ouvir as opiniões dos participantes.
- Participação por consulta: as pessoas participam através de consultas realizadas a elas ou pelas respostas que dão a determinadas perguntas. São agentes externos que definem os problemas e controlam os processos de coleta e de análise dos dados, mas não compartilham nenhuma tomada de decisão. Além disso, os condutores do processo não têm qualquer obrigação de levar em consideração a opinião dos participantes.
- Participação por incentivos materiais: as pessoas participam sendo retribuídas com incentivos materiais. Ao terminar o incentivo, cessa a participação. As pessoas participam na medida que lhes é contado o que foi decidido sem escutá-las ou aquilo que já está sendo realizado, trata-se de um anúncio público unilateral para informar aos “participantes”.
- Participação funcional: é a participação estabelecida por agências externas como um meio para alcançar os objetivos de determinado projeto, utilizada especialmente como um meio para reduzir os custos dos projetos. A participação do cidadão é direcionada para diminuir custos. Ela ocorre por meio de grupos que compartilham as decisões, quase sempre a serviço de projetos específicos. Não obstante, tende a ter lugar somente depois que as decisões mais importantes já foram adotadas pelos agentes externos.
- Participação interativa: as pessoas participam de forma conjunta na análise, desenvolvimento dos planos de ação e na formação e/ou fortalecimento de instituições locais. A participação é vista como um direito e não como um meio para alcançar os objetivos do projeto. O processo envolve metodologias interdisciplinares que adotam múltiplas perspectivas e utilizam processos de aprendizagem sistemáticos e estruturados. Neste tipo de participação, o grupo passa a ter responsabilidade sobre as decisões que são tomadas com relação ao projeto ou serviço, determinam como os recursos disponíveis serão usados e têm um interesse coletivo na manutenção das práticas resultantes do trabalho participativo.
- Participação por Automobilização: as pessoas participam, independentemente de agentes ou instituições externas, adotando iniciativas para mudar o sistema. Elas estabelecem relações com instituições externas para obter os recursos e a assessoria

técnica que necessitam, mas mantêm o controle sobre como os recursos devem ser utilizados.

Exploramos, no referencial teórico, as bases necessárias para análise do caso, tanto no que diz respeito a sua adequação técnica (competências) quanto, principalmente, a legitimidade política (processo participativo). A seguir vamos discorrer brevemente sobre a metodologia de pesquisa para, na sequência, apresentarmos e analisarmos o caso estudado.

Metodologia

A pergunta que direciona esta pesquisa é: Como mobilizar e envolver os atores da organização para implantar um Plano de Carreira e Remuneração legítimo? Quais aprendizados (pontos críticos, fatores de sucesso) podemos extrair da experiência analisada?

De acordo com os objetivos pretendidos, esta pesquisa é classificada como de natureza descritiva, pois pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987). Utilizou-se a abordagem qualitativa de pesquisa que visa centrar-se no entendimento e explicação da dinâmica das relações sociais dentro de um determinado agrupamento (Gerhardt & Silveira, 2009). O método de pesquisa foi pesquisa-ação que é realizada em associação com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Thiollent, 2005).

No processo de construção do Plano foram mobilizados diversos grupos focais que, por meio da comunicação e das interações grupais (Morgan, 1997), constituiu-se no meio pelo qual os diversos atores da organização estudada puderam contribuir com a elaboração do PCR. O principal objetivo da técnica foi reunir informações detalhadas sobre tópicos específicos que puderam proporcionar a compreensão de percepções, crenças, atitudes sobre um tema, produto ou serviços, a partir de um grupo de participantes selecionados (Trad, 2009).

O Grupo Focal difere da entrevista individual por basear-se na interação entre as pessoas para obter os dados necessários à pesquisa ou situação de intervenção. Sua formação obedece a critérios previamente determinados pelo pesquisador, de acordo com os objetivos da investigação, cabendo a este a criação de um ambiente favorável à discussão, que propicie aos participantes manifestar suas percepções e pontos de vista (Minayo, 2000; Trad, 2009). O detalhamento dos grupos encontra-se no item Processo participativo: os grupos envolvidos e seus papéis.

A seleção do caso, um banco público, deu-se por dois principais motivos: o primeiro é por conveniência já que o banco estudado estava acessível aos pesquisadores que participaram do desenvolvimento e implantação do PCR conjuntamente com a equipe do Banco, o que permitiu melhor entendimento da realidade e maior facilidade para coleta de dados. Ressalta-se que os pesquisadores buscaram, na condução da pesquisa, um distanciamento crítico de modo a minimizar influências na interpretação do objeto de estudo. O segundo motivo foi o fato do banco ter optado pela adoção de metodologia de competências para a elaboração do novo Plano, estando em linha com o Decreto 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal com foco na gestão por competências.

Análise dos Resultados

Contexto e o Projeto

A construção do novo Plano ocorreu de outubro de 2015 a maio de 2016 e visou superar as dificuldades que foram mapeadas no PCR vigente e implantar no Banco um Modelo Integrado e consistente de Gestão de Pessoas. Para isso, o projeto foi subdividido nas seguintes etapas:



Figura 2: Etapas realizadas.
Fonte: Os Autores.

O Plano de Carreira e Remuneração construído contemplou os cargos efetivos e os cargos em comissão, e é parte integrante da Política Integrada de Gestão de Pessoas do Banco. Esta se caracteriza pela adoção do conceito de competências como elemento fundamental, estruturante e organizador. Tal configuração permite a integração dos processos de gestão de pessoas com as características e necessidades organizacionais, ao especificar atribuições e responsabilidades requeridas dos profissionais em seus diferentes níveis de desenvolvimento e carreira.

Processo participativo: os grupos envolvidos e seus papéis.

A construção do PCR se balizou majoritariamente de participação interativa, conforme a classificação de Pretty (1995). Nela, as pessoas puderam contribuir de forma conjunta na análise e no desenvolvimento dos planos de ação. O processo envolveu metodologias interdisciplinares que adotaram múltiplas abordagens de envolvimento e utilizaram processos de aprendizagem sistemáticos e estruturados. Foram constituídos alguns grupos com papéis definidos:

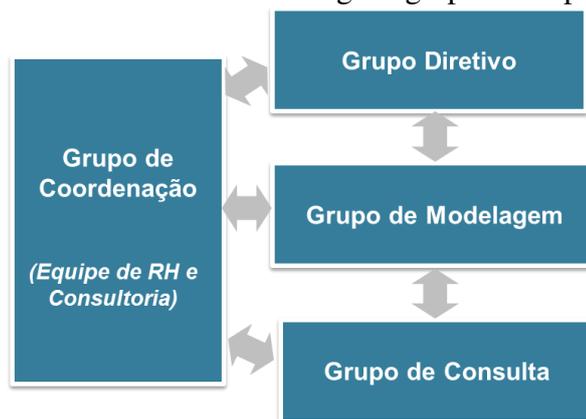


Figura 3: Composição e papéis dos grupos envolvidos.
Fonte: Os autores.

O Grupo de Coordenação foi composto por profissionais da Área de Gestão de Pessoas do Banco, além dos pesquisadores, autores do artigo. Foi responsável por aportar a metodologia de envolvimento e o referencial conceitual para a construção do novo PCR, aplicando-o e repassando-o aos demais grupos. Também teve como papel entender com profundidade o momento em que a Organização se encontrava em a partir dessa compreensão, possibilitar modelagem aderente e customizada à realidade, facilitando a discussão e o desenvolvimento dos trabalhos dos grupos envolvidos. A área de GP teve papel fundamental em todo projeto, acompanhando, facilitando o acesso dos pesquisadores às pessoas, aos instrumentos e procedimentos adotados; colaborando no planejamento detalhado das etapas de trabalho e

elaborando conteúdo para o trabalho dos demais grupos; além de identificar eventuais focos de resistência e quais os patrocinadores do projeto.

O Grupo Diretivo foi formado pela Alta Administração do Banco. Sua participação no processo de construção do Plano foi fundamental por possuírem uma ampla visão da Organização e de seus desafios e orientar o desenvolvimento dos trabalhos e validar seus resultados.

O Grupo de Modelagem, cujo papel era de modelar ou construir o Plano, seria inicialmente constituído apenas por representantes do corpo gerencial do Banco. No entanto, em reunião com o Grupo Diretivo, foi identificada a necessidade de incluir um outro grupo, composto de funcionários não gestores, com o objetivo de ampliar a discussão, melhorar a qualidade das soluções e, como consequência, conferir maior qualidade e legitimidade ao processo de construção e ao produto final. Assim, o processo de modelagem contou com dois grupos, mobilizados em diferentes momentos: 25 Gerentes Táticos para os dois primeiros *workshops* (eventos) de construção do Plano e para o *workshop* de encerramento; e 37 Gerentes Tático-Operacionais, além de 9 funcionários da Casa para os *workshops* de detalhamento das competências. Para a composição dos grupos, a área de Gestão de Pessoas listou alguns funcionários e solicitou a indicação de nomes por parte dos gestores táticos. Com base nessa relação de potenciais participantes a seleção ocorreu nos seguintes critérios: representatividade dentro da área onde atuam; compreensão sobre a importância do projeto para a Gestão de Pessoas e estratégia da Organização; serem formadores de opinião; apresentassem postura crítica e colaborativa; e que conhecessem o contexto e necessidades da Organização, seus objetivos estratégicos e expectativas dos profissionais.

Por fim, o Grupo de Consulta foi formado por representantes do Sindicato e/ou Associação de Funcionários (10 pessoas) e teve o papel de contribuir para o aprimoramento da produção do Grupo de Modelagem de acordo com suas expectativas.

Para escutar as demandas e coletar contribuições dos profissionais que não participaram dos grupos constituídos, foram abertos canais de comunicação e postados vídeos e notícias sobre o andamento do projeto. No início dos trabalhos, foram realizadas 2 Palestras de apresentação do projeto e 3 eventos com 20 funcionários em cada para discutir as melhorias necessárias no Plano de Carreira e Remuneração vigente. Após os eventos de Grupo de Modelagem foram realizadas 2 palestras para explicar o Plano construído com os grupos focais e como seria realizada a etapa de consulta pública, que se configurou como espaço aberto para participação a todos os profissionais do Banco. Na etapa final a proposta de Plano foi submetida à Consulta Pública, sendo que 109 pessoas responderam.

Em síntese, as atividades realizadas no período foram:

Tabela 1

Atividades realizadas.

Grupo	Atividades	Total
Grupo de Coordenação	22 Reuniões de Alinhamento.	22
Grupo Diretivo	1 Evento de Apresentação do Projeto. 6 entrevistas individuais. 4 Reuniões de Alinhamento com Presidente. 7 Reuniões de Alinhamento com Grupo Diretivo. 18 Reuniões para análise e decisão sobre situações de reequadramento. 1 Palestra sobre a Implantação do Plano.	37
Grupo de Modelagem	6 Reuniões de Alinhamento com Gerentes Gerais. 9 Eventos com o Grupo de Modelagem. 5 eventos de Capacitação para elaboração de Planos de Trabalho (metas).	74

Grupo	Atividades	Total
	22 reuniões/visitas às diversas áreas do Banco para Levantamento de Competências Técnicas. 3 Capacitações sobre Feedback e Plano de Desenvolvimento Individual para Gerentes Gerais, Gerentes e Coordenadores. 3 Eventos de capacitação para gestores para dimensionamento da Força de Trabalho. 22 Reuniões com as áreas para discussão dimensionamento da Força de Trabalho com os Gerentes Gerais e Gerentes. 2 Reuniões com grupo selecionado de Gerentes Gerais para questões específicas. 2 Palestras sobre a Implantação do Plano com Gerentes Gerais e Gerentes.	
Grupo de Consulta	1 Evento de Apresentação do Projeto 3 Reuniões de Alinhamento com Grupos de Consulta.	4
Funcionários	2 Palestras de lançamento e apresentação para os funcionários. 3 Eventos participativos com funcionários para discutir oportunidades de melhorias no Plano anterior – 60 pessoas participaram. Canal de comunicação aberta. 2 palestras para explicar o Plano e a consulta pública. 1 Consulta Pública aberta. 1 Palestra sobre a Implantação do Plano.	9
Outros Grupos	3 Reuniões com Área Jurídica/Assessores Jurídicos. 2 Reuniões de Alinhamento com Organização de Seguridade Social. 5 Reuniões com áreas específicas sobre os produtos do Plano. 2 Reuniões com profissionais de ensino médio para entendimento da proposta desse grupo para o Cargo.	12
Comunicação	7 Vídeos curtos apresentando os critérios desenvolvidos. 20 Notícias postadas nos canais de comunicação.	27
	Total	185

Fonte: Os Autores.

Observamos que, em todos os grupos, a participação propiciou contribuições efetivas nas discussões, análises e decisões em relação aos critérios e às regras de funcionamento, além de ter contribuído com outros produtos do projeto. Assim, como sinalizado por Pretty (1995), percebeu-se que as pessoas dos distintos grupos foram se sentindo gradativamente mais confortáveis nas discussões e nas análises técnicas, construindo um entendimento coletivo de que a solução desenhada era a que melhor conciliava todos os interesses. Esse desenvolvimento cognitivo das pessoas participantes atuou como facilitador no momento de implantação do PCR, visto que a ferramenta construída já detinha legitimidade interna e defensores que entendiam que tal instrumento seria benéfico ao contexto do Banco.

O desenvolvimento do PCR

Na Etapa Planejamento e Definição dos parâmetros orientadores, foram levantados com os grupos os resultados esperados com o novo Plano, destacaram-se os seguintes pontos:

- Estimular o alcance dos objetivos estratégicos (resultados), a autonomia e a produtividade por meio da meritocracia, repercutindo em maior motivação dos empregados.
- Possibilitar o planejamento de carreira e esclarecer os critérios de ascensão profissional.
- Possibilitar o reconhecimento na própria carreira e a carreira em Y (entendida como reconhecimento do profissional técnico na carreira, na medida em que amplia seu conjunto de atribuições e responsabilidade e, conseqüentemente, sua contribuição para a Organização).
 - Clarificar as diferenças de atribuição entre os diferentes cargos.
 - Harmonizar a questão de jornada de trabalho, hierarquia e remuneração.
 - Estimular a mobilidade interna.

- Estruturar critérios para acesso aos cargos comissionados que sejam base para processo sucessório.
- Aprimorar processo e critérios de avaliação de desempenho.
- Promover a gestão por consequências: ao mesmo tempo em que se reconhece o mérito, tomam-se medidas para corrigir as baixas performances.
- Melhorar dimensionamento e alocação da equipe.
- Observar a saúde financeira da Organização.
- Reforçar a gestão de pessoas e conscientizar de que ela não é exclusividade da área de RH mas responsabilidade de todos os gestores.

Para que estes resultados fossem alcançados, foi importante que o Plano e a Política de Gestão de Pessoas respeitassem algumas premissas que foram definidas no início dos trabalhos:

- Que se obtenha uma solução sistêmica, ou seja, atenda o Banco como um todo e não expectativas de pequenos grupos.
- Que seja sustentável, capaz de perdurar na organização, acompanhando a dinâmica do Banco.
- Que tenha alinhamento com missão, visão e natureza de atuação do Banco.
- Que observe os preceitos legais.

Na Etapa de Construção do PCR, algumas possibilidades técnicas se abriram e foi necessário, naturalmente, que os grupos mobilizados tivessem que realizar escolhas. Estas foram orientadas pelas premissas e resultados esperados acima mencionados (os quais, portanto, serviram de guia para o desenvolvimento dos trabalhos durante todo o projeto). Ao incluir um processo participativo, as escolhas devem ser ainda melhor comunicadas e explicadas, para que não se fique com a impressão de participação passiva.

Foi fundamental, também, a clareza de condicionantes jurídicos e financeiros que, muitas vezes, determinaram as escolhas na elaboração do Plano. Tal clareza mostrou-se necessária para se evitar a percepção de arbitrariedade nas decisões. Por exemplo, há, no setor público, a restrição jurídica de passagem de uma carreira (ou cargo) de nível médio para cargo de nível superior: embora esta seja uma demanda frequente, ou seja, os profissionais que estão em cargo de nível médio e que possuem graduação gostariam de alçar cargos de nível superior, esta passagem não é possível por uma imposição legal (há uma restrição constitucional como fator impeditivo). Esta restrição deve ficar clara para que não se atribua aos decisores a criação de dificultadores à mobilidade profissional quando, na verdade, se está apenas respeitando os requisitos legais.

Outro ponto que mereceu forte comunicação (por mais óbvio que possa parecer) foi o reforço ao fato de que qualquer Organização deve considerar na elaboração de um PCR as suas possibilidades orçamentárias e as restrições financeiras a ela associadas. É comum, em momentos de revisão ou construção de um novo Plano de Carreira e Remuneração, que os indivíduos alimentem a crença e a expectativa de que irão receber aumento financeiro, fato que muitas vezes não se concretiza. Conscientizar as pessoas sobre o real foco da revisão do Plano (que, no caso estudado, não era aumentar salário, mas oferecer critérios mais adequados à gestão de desempenho e carreira) foi fundamental para balizar as expectativas dos funcionários em relação ao projeto.

Por uma questão operacional, não era possível mobilizar diretamente todos os profissionais do Banco na etapa do processo de construção da nova Política de Gestão de Pessoas. Então, para ampliar a participação e coletar contribuições tanto sobre os critérios desenvolvidos quanto em relação às regras de funcionamento do Novo Plano instituiu-se a Etapa de Consulta Pública.

Um ponto fundamental que foi previamente esclarecido a todos os funcionários do Banco é que a tabela salarial não seria submetida à consulta pública. Isto porque, a construção de tabelas salariais constitui-se em aspecto eminentemente técnico e estratégico, resultante da análise das práticas de remuneração adotadas comparadas a informações de mercado. Além disso, levar tal discussão a uma consulta pública, enviesaria e macularia o processo de formulação de novo PCR, cujo intuito é de prover melhores condições carreira, revisitando os critérios vigentes e não para concessão de aumentos salariais imediatos. Levar a discussão da tabela salarial só confundiria o intuito do projeto e incitaria embates remuneratórios, transformando o espaço de participação em arena de negociação. A discussão e construção da tabela e de outras questões remuneratórias foram trabalhadas com a área de RH e com a Alta Administração.

Ao lançar a consulta pública foi necessário esclarecer seu real espírito, ou seja, obter contribuições para melhoria no Plano proposto, evitando-se uma postura de embate e negociação. Entendemos que este esclarecimento foi fundamental para que os funcionários pudessem ter se apropriado corretamente desse instrumento de participação.

As contribuições da Consulta Pública foram obtidas via formulário padrão, disponibilizado para todos os profissionais. Nele constava espaço para nome, contribuição, justificativa e resultados desejados com a contribuição. A identificação do funcionário foi solicitada para trazer responsabilidade às manifestações, evitando-se o uso do espaço para manifestação de comentários anônimos agressivos ou esvaziados de contribuições. A identificação foi benéfica, também, por ter possibilitado contatos posteriores com o emissor da sugestão, seja para tirar eventuais dúvidas sobre a contribuição dada seja para dar um retorno particular ao participante, no caso de sugestão específica. Facilitou o processo a cultura de abertura ao diálogo, uma vez que o Banco já vinha mantendo nos últimos anos espaço aberto, via intranet, para as pessoas se manifestarem sobre suas principais notícias.

Solicitou-se, também, que as manifestações fossem sintéticas e, ao mesmo tempo, precisas e claras. As contribuições foram analisadas pela equipe técnica do projeto, organizadas e submetidas à apreciação do Grupo de Modelagem e instâncias de validação. Todas as contribuições foram lidas, analisadas e respondidas. Além disso, para questões recorrentes, foi disponibilizada na intranet resposta a toda à organização, de modo a assegurar uniformidade no entendimento. Contribuições que confrontavam as premissas e os objetivos do projeto, validados no início, foram respondidas diretamente pela equipe de coordenação.

No total, 109 pessoas responderam a Consulta Pública, o perfil dos respondentes foi a seguinte:

Tabela 2

Perfil dos Respondentes.

Função	Quantidade
Cargo Ensino Superior	56
Cargo Ensino Médio	13
Posição Gerencial	21
Outras funções comissionadas	15
Não se identificou	4

Fonte: Os Autores com base em relatório do Banco.

Observa-se que as diversas naturezas de cargos da organização foram representadas.

A primeira questão da consulta pública foi se a proposta do novo PCR representava avanços em relação ao Modelo até então vigente e 82% respondeu que sim. Tal resultado, certamente, decorre não apenas da qualidade técnica do Plano mas, também, pela compreensão sobre seu

funcionamento, adquirida durante o processo de construção participativa, e pela maneira como esse processo foi conduzido.

As contribuições obtidas na Consulta Pública foram de extrema importância para a Etap
de Finalização do Plano, uma vez que tornou possível verificar a aceitação dos profissionais em
relação a algumas possibilidades de encaminhamento. Surgiram, durante a construção do Plano,
dois tópicos considerados mais “polêmicos” e que puderam ser tratados na consulta pública.

O primeiro foi a proposta de criação de uma função gratificada de especialista como forma
de estímulo aos profissionais com alto potencial de contribuição e que se dispunham a
assumirem um desafio de natureza técnica de grande interesse para o Banco. O objetivo era
estimular o envolvimento desses profissionais em ações que iriam além daquelas definidas para
sua posição na carreira, gratificando-os durante o tempo de exercício dessa ‘empreitada’.
Importante reforçar que não se tratava de um novo Cargo em Comissão, mas sim de uma
Gratificação, em caráter temporário (transitório), pelo exercício de um papel de destaque e
relevante para a Organização. Durante o período em que estivesse recebendo a gratificação, o
profissional continuaria sendo avaliado nas competências do cargo efetivo, no nível em que se
encontrasse na carreira. Houve a clareza de que o exercício desse papel seria momentâneo e
não implicaria em reconhecimento diferenciado na carreira.

A maioria dos respondentes não concordou com a criação da função, argumentando que os
profissionais que se destacarão ao participarem dessas iniciativas serão naturalmente
reconhecidos na carreira, não sendo necessária função gratificada, ou seja, resgataram como
base para sua argumentação uma das premissas inicialmente fixadas para o projeto: considerar
a carreira como o espaço privilegiado para reconhecimento profissional. Além disso,
argumentou-se que a própria atividade (desafio) deve ser vista como elemento de motivação,
não havendo necessidade de remuneração adicional. Por fim, foi manifestada preocupação com
uma possível utilização indevida da posição para acomodar situações, o que poderia fragilizar
os critérios do plano. Caso se optasse por adotar a função gratificada de especialista sugeriu-se
não permitir o retorno a essa função em período inferior a ‘X’ anos (quantidade a ser definida
posteriormente) e que fosse comprovada experiência no campo de conhecimento (prova) para
acesso à posição.

O outro ponto de discussão foi o da criação de um cargo de Auxiliar com exigência de
formação de nível médio e com o papel de executar tarefas e atividades de suporte
administrativo aos processos do Banco. Vale mencionar que já existia um cargo de nível médio
na Organização que estava sendo extinto na vacância pela dificuldade, na prática, em distinguir
suas atribuições daquelas exercidas pelos profissionais de nível superior. As contribuições da
consulta pública permitiram refinar a caracterização desse cargo – de modo a não gerar
sobreposição com as atribuições dos cargos de nível superior –, bem como ajustar a tabela
salarial para que não fossem atraídos para a posição profissionais com perfil incompatível com
suas atribuições e não houvesse atratividade para pessoas permanecessem no cargo caso
obtivessem evolução em sua formação (pela especificação de um teto remuneratório reduzido).

Estes 2 exemplos ilustram contribuições obtidas junto à Consulta Pública e que foram
levadas para o Grupo de Modelagem e Grupo Diretivo. Tanto a criação do cargo de auxiliar
quanto a proposta de gratificação para especialista estavam alinhadas com a estratégia e eram
tecnicamente consistentes, além disso, nos dois casos não foram pontuadas restrições jurídicas
(apenas o cuidado de se evitar desvio de função). Estudos mostravam, também, a viabilidade
financeira de adotar essas duas soluções.

Tendo passado, portanto, pelos crivos de *alinhamento com a estratégia, consistência
técnica, viabilidade financeira* e consistência jurídica, restava a decisão de natureza política
para a qual o retorno obtido na Consulta Pública foi fundamental. No caso da gratificação para

especialista, optou-se pela não criação. Já no caso da posição de Auxiliar, a Diretoria decidiu criar o cargo e avaliar o momento ideal de se abrir o concurso público. Também foi instituído mecanismo de governança segundo o qual os auxiliares ficarão sob supervisão da área de Gestão de Pessoas, contribuição obtida na Consulta Pública e que permitirá ao Banco resguardar-se de eventuais desvios de função.

O novo PCR foi implantado no início de 2017.

Síntese dos Pontos críticos e fatores de sucesso

A seguir encontram-se os pontos críticos que devem ser observados quando do início de um projeto de PCR e os fatores de sucesso que contribuiram para que o Banco construísse e implantasse o PCR.

Pontos Críticos:

- Ter uma área de Gestão de Pessoas com profissionais capacitados e o patrocínio e envolvimento da Alta Administração em todo o processo.
- No início do projeto, validar as premissas e os resultados esperados, e utilizá-los como guia para decisões.
- Conscientizar as pessoas sobre o real foco da construção do Plano - no caso estudado, não era aumentar salário, mas oferecer critérios mais adequados à gestão de desempenho e carreira.
- Ter clareza dos condicionantes jurídicos e financeiros que, muitas vezes, determinam as escolhas na elaboração do Plano.
- Decisões e encaminhamentos devem ser comunicados e explicados, para que os profissionais tenham clareza que algumas contribuições não puderam ser atendidas e não se fique com a impressão de participação passiva.
- Não incluir a discussão sobre remuneração no processo participativo, pois constitui-se em aspecto eminentemente técnico e estratégico e para não desvirtuar o foco.
- Ao abrir uma Consulta Pública, é preciso retornar as contribuições e comunicar o que foi aceito ou não, e o motivo.
- Não deixar que o processo de construção do PCR se torne um espaço de negociação e barganha.
- Ter representatividade dos vários grupos que serão impactados ao novo Plano, para que não seja visto apenas para atender um pequeno grupo.
- Realizar um trabalho em “ondas” para conscientizar e envolver todos: primeiramente com a Alta Administração, em seguida com os gerentes Táticos Estratégicos ou Táticos, depois com os Gerentes Operacionais e abrir para os demais profissionais.
- Realizar um bom trabalho de preparação dos eventos pela equipe técnica do projeto.
- Prezar para que em cada atividade haja a construção de produtos e que fique claro o produto gerado e a contribuição do grupo.

Fatores de Sucesso:

- Área de RH com profissionais capacitados.
- Comprometimento da direção com a construção do PCR.
- Gestores comprometidos.
- Área jurídica trabalhando juntamente com a área de RH e disposta a ser uma facilitadora.
- Plano Participativo e abrangente.
- Envolvimento do Sindicato desde o início.
- Agilidade na construção e na implantação do PCR.

- Abertura de canais de comunicação, resposta às dúvidas e periodicidade na comunicação.

Considerações Finais

A pergunta de pesquisa foi “Como mobilizar e envolver os atores da organização para implantar um Plano de Carreira e Remuneração legítimo?” O estudo de caso apresentado demonstrou a aplicação do processo participativo para a construção de um novo PCR, o qual contou com a interação de distintos grupos e a aplicação de uma Consulta Pública para prover maior capilaridade participativa. No total, 87 pessoas (equivalente a 28% do quadro) foram envolvidas nas duas primeiras etapas, além da submissão à Consulta Pública com 109 respondentes (equivalente a 35% do quadro). Estes números foram considerados muito satisfatórios para a Organização.

O objetivo do artigo foi identificar os pontos críticos e fatores de sucesso para aplicação de metodologia participativa na construção de um PCR. Pode-se observar com o artigo que a revisão de um Plano de Carreira e Remuneração obterá sucesso apenas se não se restringir à análise técnica e considerar também questões orçamentárias, da viabilidade jurídica e o alinhamento com os interesses político-estratégicos da Organização. Além disso, o grau de sucesso e eficiência da nova ferramenta dependerá de dois fatores: do processo de comunicação e do cuidado com a participação dos empregados na construção, o que leva a uma maior compreensão e legitimação do Plano.

Ficou evidente que um processo participativo não se traduz em atendimento pleno de todas as reivindicações e sim na escuta atenta, na ponderação sobre os possíveis caminhos, na análise dos impactos e consequências e na decisão pela melhor solução sistêmica. Sua aplicação, no entanto, permitiu obter insumos fundamentais para a construção de soluções aderentes ao contexto – analisado sob a perspectiva dos diversos grupos que o compõe – bem como, possibilitou aumentar a compreensão dos profissionais sobre as decisões tomadas na configuração do Plano e seus motivadores.

A limitação da pesquisa é que ocorreu em uma organização apenas com características favoráveis, como ser de médio porte, ter um histórico de participação e ter uma relação positiva entre organização e sindicato. Como estudos futuros recomendamos a aplicação do processo participativo em outras realidades, mas que se tenha a flexibilidade de se adaptar à realidade de cada organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ação Educativa (2013). Coleção de Olho nos Planos: A construção e a revisão participativa de Planos de educação / Ação educativa – São Paulo: Ação educativa, 1ª edição. Disponível em: http://www.deolhonosplanos.org.br/wp-content/uploads/2013/04/Guia_de_Participacao_Planos_Educacao.pdf
- Araújo, L. M. (2006). Participação sociopolítica no planejamento turístico. Turismo - Visão e Ação - vol. 8 - n.1 p. 153 - 164 jan. /abr. 2006. Disponível em <http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/viewFile/502/434>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent management a model for effective performance*. Nova York: Wiley & Sons.
- Caporal, F. R. (1999). Em direção à extensão rural do futuro: Caminhos possíveis no Rio Grande do Sul. In: Bracagioli neto, A. org. (1999). Sustentabilidade e cidadania: o papel da extensão rural. Porto Alegre, EMATER-RS/ASCAR, pp. 119-165.

- Cordioli, S (2001). Enfoque Participativo do Trabalho com grupos. In: Markus Brose (org.) *Metodologia Participativa. Uma Introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, pp. 25 – 40
- Cordioli, S. (2001b) *Enfoque participativo: um processo de mudança*. Conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre, Genesis.
- Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (2006). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado em 1 abril, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm.
- Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010 (2010). Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm
- Di Pietro, M. S. Z. (1993) Participação Popular na Administração Pública. *Revista Trimestral de Direito Público*, São Paulo, 1 (1), 128-139.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de Carreira - Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2002). *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2017). *Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J.S, Hipólito, J.A.M; Perret, N. & Miyahira, N. (2018, no prelo). *Gestão de Pessoas na Administração Pública*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A., & Fleury, M T. L. (2000). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M.T.L., & Fleury, F. A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Edição Especial: 183-196.
- Hipólito, J.A.M. (2001). Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Jaques, E. (1990). In Praise of Hierarchy. *Harvard Business Review*, jan., fev. Recuperado de: <https://hbr.org/1990/01/in-praise-of-hierarchy>
- Jaques, E. (2006). *The Requisite Organization* (2nd. Ed). Baltimore MD: Cason Hall&Co.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Matias-Pereira, J. (2010). *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 28(1), 1-14.
- McLagan, P. (1997). Competencies: the next generation. *Training and Development*, 51(5), 40-47.
- Miyahira, N. M. (2016) *A meritocracia aplicada à realidade do setor público brasileiro: um estudo sobre a implantação da gestão de carreira por competências*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil
- Morgan, D. L. (1997). Focus group as qualitative research. London: Sage.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. (2010). *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo*. Brasil: OCDE Recuperado de http://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt
- Pretty, J. (1995). The many interpretations of participation. In *Focus*, 16, p. 4-5.

- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3a. ed.). São Paulo: McGraw & Hill.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Silva, C. A (2003). *Gestão por Competências e sua influência na implementação da Gestão Estratégica de Pessoas: Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado apresentada na FEA-USP.
- Vasconcelos, I. F. G., & Mascarenhas, A. O. (2007). *Organizações em aprendizagem* [Coleção Debates em Administração]. São Paulo: Thomson Learning
- Vione, G. F. (2002) *Metodologias participativas na construção de planos de desenvolvimento local*. Monografia apresentada em Universidade Federal Rural do Rio De Janeiro.
- Trad, L. A. B. (2009). Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. *Physis*, 19 (3). Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312009000300013
- Thiollent, M. (2005). *Metodologia da Pesquisa-ação*. (14ªed.) São Paulo: Editora Cortez.
- Triviños, A. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.