

As atividades de capacitação da UNIMED Grande Florianópolis estão no caminho certo?

Autoria: Cristiane Francisca da Silva Bruchado, Kellen da Silva Coelho, Amarildo Felipe Kanitz

RESUMO

O caso objetiva despertar uma reflexão sobre atividades de capacitação adotadas na UNIMED Grande Florianópolis. Há cinco anos, a organização se deparou com a expansão de unidades e a contratação de empregados. Decidiu-se, incrementar as atividades de capacitação de colaboradores e, neste cenário, três programas foram destacados: Mentor, Professor UNIMED e o “Saber Viver”. Os resultados das avaliações têm sido positivos, no entanto, acredita-se que valha a pena refletir sobre a concepção dessas atividades, saber se comportarão a diversificação de perfis de candidatos tão requerida pelo cenário social e político do país, se são desenvolvidas competências, dentre outros dilemas.

BEM, PARA COMEÇAR...

A Unimed Grande Florianópolis é uma operadora de plano de saúde, caracterizada na modalidade de cooperativa de trabalho médico, fundada no ano de 1971 pelos médicos da região de Florianópolis. Com cerca de 101 profissionais cooperados, foi batizada com o nome de Medsan – Cooperativa de Serviços Médicos e Hospitalares e tinha como objetivo aumentar as possibilidades do trabalho médico e ainda oferecer atendimento de qualidade através de um plano de saúde.

Na década de oitenta, o sistema Unimed se expandia no território brasileiro e mais de 100 cooperativas médicas já faziam parte de todo o sistema Unimed. Foi nesta época que a cooperativa recebeu o nome de Unimed Florianópolis e no ano de 1985 já contava com mais de 30 mil clientes. Seguindo as premissas do cooperativismo, na década de noventa, consolidou-se definitivamente recebendo diversos prêmios, entre eles o *Top of Mind*.

No ano de 1998, surgiu a lei que regulamenta a saúde suplementar no Brasil e para fiscalizar, normatizar e controlar as operadoras de plano de saúde, criou-se a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Frente a isso, a Unimed ampliou seus serviços e criou o SOS Unimed, prestando serviços de Urgência e Emergência 24 horas por dia. Pouco tempo depois, o programa de atenção domiciliar, denominado Unimed Lar foi inserido no contexto desta cooperativa.

Os gestores, no final dos anos noventa, perceberam a oportunidade de se promoverem ações de Responsabilidade Socioambiental, que priorizavam uma sociedade inclusiva e sustentável. Até, os dias de hoje, os projetos da Unimed englobam ações com toda a comunidade florianopolitana e aborda temas como: criança e adolescente, terceira idade, meio ambiente, liderança social e cidadania, cultura, cooperado e empregado. A cooperativa já apresentava no ano de 2000, 1.173 médicos cooperados e cerca de 150 mil clientes.

No ano de 2006, a cooperativa aumentou a sua área de cobertura atuando em todos os municípios da grande Florianópolis, passando a ser denominada de Unimed Grande Florianópolis. Neste mesmo ano, a Unimed foi certificada pela ISO 9001, apresentando os padrões internacionais de qualidade.

Supostamente, preocupada com melhor atendimento à demanda de clientes, em 2007 a Unimed inaugurou dois (2) Núcleos de Atenção a Saúde (NAS): um localizado no centro de Florianópolis e outro no Continente. Em 2008, o NAS do continente ampliou seus serviços com a abertura de 16 leitos de internação e no ano seguinte, o NAS do Centro ampliou seus serviços com a implantação do NAS Júnior, visando ao atendimento pediátrico na região.

Ainda neste ano, a Unimed inaugurou mais um de seus serviços: o Centro de Promoção da Saúde (CPS), que reúne todas as ações de medicina preventiva prestando serviços de reabilitação cardiopulmonar, programa de controle do tabagismo, apoio ao diabético e hipertenso, cursos de promoção da saúde (vida e saúde, diabetes, hipertensão e gestante), grupos terapêuticos e consultas de psicologia, nutrição e fonoaudiologia.

Atualmente, com 42 anos de história, a Unimed Grande Florianópolis predomina no mercado de plano de saúde da região com cerca de 200 mil usuários atendidos em dezenove 19 municípios da Grande Florianópolis.

A estrutura para atendimento à saúde e qualidade de vida dos clientes conta com uma rede prestadora com aproximadamente 1.600 Médicos Cooperados, 43 Laboratórios, 39 Hospitais e 257 Clínicas Credenciadas. Além disso, conta com os seus serviços próprios: 2 Núcleos de Atenção a Saúde (NAS), um Pronto Atendimento Infantil e um Centro de Promoção à Saúde.

Para administrar e atender toda esta demanda, a cooperativa tem em sua estrutura organizacional uma diretoria executiva composta por cinco médicos cooperados e cerca de

870 empregados, entre diretores de gestão, gerentes, supervisores, líderes, analistas, assistentes, técnicos, profissionais da área da saúde, auxiliares e estagiários.

A cooperativa apresenta indícios de preocupação com a qualidade de vida e o desenvolvimento dos empregados que fazem parte da sua história e de reconhecer os profissionais como peça fundamental para o sucesso da organização. Diante deste pensamento, ao longo dos anos a cooperativa também focou na área de gestão de pessoas, prezando o capital humano, o potencial de cada empregado e investindo significativamente em desenvolvimento e capacitação. Com esta percepção os empregados da Unimed Grande Florianópolis são chamados de “colaboradores”.

VOU CONTAR UM POQUINHO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA UNIMED...

A área de recursos humanos da Unimed até o ano de 1997 era composta por uma psicóloga e uma estagiária, que desenvolviam basicamente as atividades relacionadas a recrutamento e seleção. A partir desta data, com o aumento do número de cooperados e clientes, e a criação do Serviço de Urgência e Emergência – SOS Unimed e do Serviço de atenção Domiciliar, foi necessária a expansão da equipe de trabalho e das atividades desenvolvidas pelo RH. Em 1999, atividades como desenvolvimento das lideranças, recrutamento e seleção, O&M e segurança do trabalho já eram desenvolvidas no RH por cinco (5) colaboradores.

Dois anos depois, a cooperativa que terceirizava a elaboração da folha de pagamento em um escritório de contabilidade, começou a desenvolver este serviço internamente e para isso contratou um supervisor, um analista e um estagiário para dar conta deste trabalho. No final deste mesmo ano, a área passou a ser chamada de Departamento de Gestão de Pessoas, com 8 integrantes para atender cerca de 270 colaboradores.

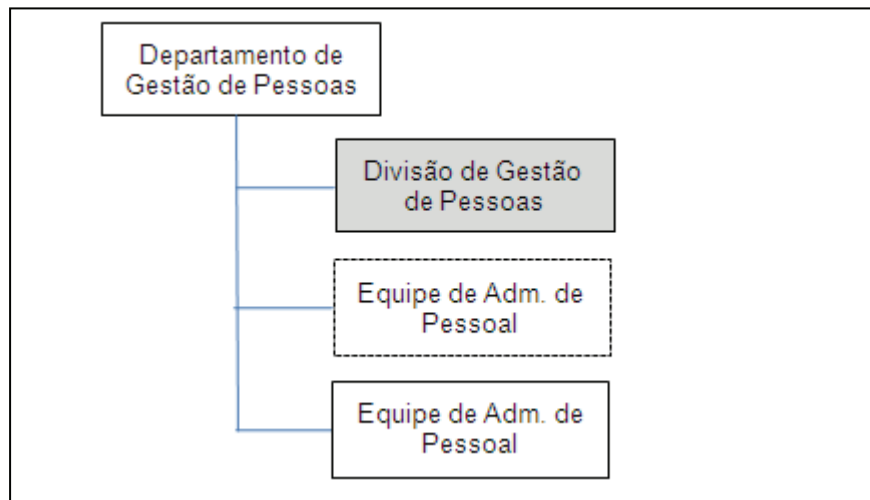
A Unimed continuou a crescer, novos serviços foram inaugurados e novas ações passaram a ser desenvolvidas no departamento de gestão de pessoas, em especial, voltadas à capacitação, ao desenvolvimento, bem como à atração e à retenção dos colaboradores, para que a cooperativa pudesse continuar operante e competitiva no mercado de trabalho.

No início de 2008, a cooperativa já havia crescido cerca de 122% do número de colaboradores em relação ao final de 2001. O quadro funcional já era de 600 colaboradores e 12 deles faziam parte do Departamento de Gestão de Pessoas.

Devido a esta grande expansão da cooperativa em termos de mercado, muitas mudanças aconteceram depois da última implantação da estrutura organizacional realizada em 2006: novos departamentos surgiram, os NAS inauguraram em 2007 e a medicina preventiva começou a ocupar espaço relevante no contexto da organização.

Diante disso, em 2008, os gestores da cooperativa sentiram a necessidade de reorganizar a atual estrutura organizacional e uma consultoria externa foi contratada para realizar toda a revisão dos processos e atividades. Com tal reestruturação, o Departamento de Gestão de Pessoas passou a ter um foco mais voltado à estratégia organizacional, visando a fortalecer princípios e práticas de gestão de pessoas, direcionando os esforços para traduzir aos colaboradores os objetivos esperados.

A reestruturação trouxe, ainda, uma subdivisão das atividades e o referido departamento passou a contar com uma divisão de Gestão de Pessoas, uma Equipe de Administração de Pessoal e uma Equipe de Assistentes de Diretoria, formando uma equipe de trabalho com 24 colaboradores, entre gerente, supervisor, líder, analista, assistente e estagiário, conforme Figura 1.

Figura 1 – Departamento de Gestão de Pessoas – UNIMED Grande Florianópolis

Fonte: Dados da organização (2013).

No âmbito da Divisão de Gestão de Pessoas, são desenvolvidas as atividades de Recrutamento e Seleção, Plano de Carreiras, Cargos e Salários, Avaliação de Desempenho e Treinamento e Desenvolvimento. As responsabilidades da Equipe de Administração de Pessoal envolvem a elaboração da folha de pagamento, recolhimentos dos encargos trabalhistas, férias, rescisão, registro de ponto e saúde e segurança do trabalho. Já a equipe de Assistentes de Diretoria presta todo o atendimento e apoio à Diretoria Executiva e de Gestão da Cooperativa.

De acordo com a supervisora da Divisão de Gestão de Pessoas da Cooperativa, a missão deste departamento busca transcender à esfera operacional de atuação e “*a ideia é que ele garanta que as estratégias da cooperativa sejam incorporadas por todos os colaboradores, por meio de políticas, diretrizes e de melhores práticas de gestão, contribuindo para o alcance de melhores resultados*”.

Diante da estrutura ajustada e dessa nova missão definida, várias frentes de trabalho começaram a ser estudadas concomitantemente no departamento. Para assegurar uma visão projetada dos dados e fatores de gestão de pessoas, a emissão de relatórios gerenciais e gráficos foi adotada com a finalidade de permitir que as decisões estratégicas da diretoria fossem tomadas com fundamentação e assertividade.

Mas isso não bastava, o mercado de trabalho estava cada vez mais acirrado e competitivo, ações precisavam ser tomadas visando à retenção dos talentos existentes e a qualificação e desenvolvimento dos profissionais. Uma pesquisa de clima organizacional aplicada na cooperativa demonstrava pontos de atenção, onde alguns índices relacionados à gestão de pessoas estavam abaixo do esperado.

A partir dessa análise, foram implantadas algumas ações de melhorias no departamento, como: modernização e procedimentos sistêmicos para o processo de Recrutamento e Seleção, revisão do Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS), novas práticas para o sistema de registro de ponto, novo modelo de avaliação de desempenho etc.

Além das práticas mencionadas, outra que se destacou e ainda se destaca na cooperativa, refere-se às ações relacionadas ao processo de treinamento e desenvolvimento, que também representava um ponto de atenção na pesquisa de satisfação.

Nesse processo, o Departamento de Gestão de Pessoas fez pesquisas, *benchmarking*, estudou projetos e programas voltados a Treinamento e Desenvolvimento, para alavancar o

índice de satisfação do colaborador, possibilitando o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional.

Foi pensando nisso, que no final de 2008, iniciou-se o desenvolvimento de um Plano de Treinamento para o ano seguinte, e para isso, os gestores foram entrevistados com a finalidade de extrair as necessidades de treinamento. O plano foi estruturado com base em três pilares principais: Estratégico, Tático e Operacional. Cada pilar estava ligado a uma verba orçamentária já prevista e aprovada.

A execução do treinamento foi realizada e acompanhada pelo departamento de gestão de pessoas, que após a finalização do treinamento, aplicava uma pesquisa de reação para tomar as medidas cabíveis quanto às insatisfações, além de avaliar cada fornecedor pelo serviço prestado.

Embora a partir de 2008 tenha ocorrido um reforço nos treinamentos técnicos e comportamentais diagnosticados, algumas práticas também foram implantadas com a finalidade de oferecer aos colaboradores da Unimed treinamento e desenvolvimento capaz de assegurar a eficácia das atividades e o objetivo organizacional. As práticas de maiores destaques foram: o Programa Mentor, o Professor Unimed e o Programa de Desenvolvimento Humano – “Saber Viver”.

MAS O QUE É O “PROGRAMA MENTOR”?

Com um olhar especial à capacitação dos colaboradores, o Departamento de Gestão de Pessoas, no final de 2008, pensou em organizar e estruturar a chegada do novo colaborador na cooperativa, garantindo que este pudesse receber no seu ingresso um conjunto de informações necessárias para a execução das suas atividades.

A realização do seminário de ingresso já era prática da organização, os colaboradores admitidos no mês passavam uma manhã no auditório da cooperativa recebendo dos diretores e colaboradores algumas informações sobre a Unimed. Mas isso não bastava!

Foi então que surgiu o Programa Mentor, com foco na capacitação estruturada e acolhimento do novo colaborador. O programa foi desenvolvido seguindo as etapas de: elaboração do *check list* e material de apoio, nomeação dos mentores, apresentação e aprovação da diretoria, capacitação dos mentores, divulgação para a cooperativa e lançamento do programa. A intenção era que o novo colaborador se sinta acolhido, bem recebido e amparado profissionalmente; que ele compreenda, de forma clara e objetiva, as informações necessárias ao desempenho de suas atividades; conheça os conceitos importantes e as diretrizes da Unimed e entenda sobre o sistema Unimed.

Aprovado o programa, cada líder da cooperativa indicou um colaborador da sua área para ser o mentor, o qual recebeu todo o treinamento e suporte do Departamento de Gestão de Pessoas para desempenhar esse papel tão importante dentro da cooperativa.

O Departamento de Gestão de Pessoas capacitou presencialmente todos os mentores e ainda desenvolveu um formulário de *check list* para auxiliar e servir como guia ao mentor. Este formulário contém uma lista de todos os materiais e informações que devem, necessariamente, ser repassadas no ingresso do novo colaborador, com a finalidade de garantir que o mesmo tenha o mesmo nível de informação que o mentor.

Com a parceria de uma empresa especializada, o departamento ainda construiu um curso em ensino à distância (EaD), como material de apoio, contendo todas as informações necessárias sobre a cooperativa, serviços e produtos oferecidos.

Após todo planejamento do Programa, a articulação de práticas de trabalho e treinamento dos colaboradores, em julho de 2009 o programa foi inaugurado.

O Programa Mentor inicia quando o líder solicita ao Departamento de Gestão de Pessoas uma vaga, seja por aumento de quadro ou reposição. Neste momento, já é indicado o nome do colaborador que será o mentor. Antes mesmo do ingresso do novo colaborador, o mentor já pode iniciar suas atividades, providenciando todo o material e equipamento necessário (mesa, cadeira, ramal, computador etc.) para o seu novo colega, por meio do acompanhamento do *check list*.

Ao ingressar na cooperativa, o novo colaborador é recebido pelo seu mentor que o acompanha durante 30 dias, orientando sobre todos os pontos principais e necessários para a execução de suas tarefas e registrando no formulário (mesmo do *check list*) todas as atividades treinadas e horas destinadas a esta capacitação. No final dos 30 dias, o mentor encaminha o formulário ao Departamento de Gestão de Pessoas que registra as horas de treinamento do colaborador.

Hoje, o programa mentor já faz parte da cultura da Unimed Grande Florianópolis e são perceptíveis os resultados alcançados, desde o acolhimento e integração do novo colaborador, o conhecimento sobre a Unimed e suas ferramentas de trabalho, até o aumento das horas de treinamento, as quais, até então, não eram registradas e nem realizadas de forma estruturada.

E O “PROGRAMA PROFESSOR UNIMED”?

No segundo trimestre de 2009, foi lançado um novo programa denominado “Professor UNIMED”, que tem como objetivo proporcionar a troca de conhecimentos e experiências entre os colaboradores da Unimed, por meio de aulas no formato de cursos, palestras, seminários, fóruns e oficina de trabalho/*workshops*, ao aproveitar e reconhecer os talentos que trabalhavam na cooperativa.

Sentia-se a necessidade de treinar os colaboradores em assuntos diversificados, mas não se conseguiria fazer certos treinamentos com o orçamento aprovado. Foi então que surgiu a ideia de aproveitar as experiências e os conhecimentos diversificados dos colaboradores.

Desta forma, gestores da cooperativa imaginaram que por meio de um programa de voluntariados na área de responsabilidade social, fosse possível aproveitar o potencial dos próprios funcionários nos assuntos de sua maior especialidade, presenteando os demais colaboradores com a troca das informações e experiências.

Além de disseminar e incentivar a troca de experiência e conhecimento entre os colaboradores, o objetivo do programa é reconhecer os talentos internos por meio de seus conhecimentos e experiências, propiciar a integração e ainda promover o desenvolvimento de competências.

Assim, com o escopo definido e as regras estabelecidas, o programa foi lançado aos colaboradores. O departamento de Gestão de Pessoas lançou um comunicado através de e-mail explicando o programa, os objetivos e continha o seguinte *slogan*: “FAÇA VOCÊ. Multiplique essa idéia. Seja um professor Unimed”.

Logo após a divulgação, nos primeiros 15 minutos, o departamento já havia recebido mais de 50 *e-mails* com colaboradores interessados em multiplicar os conhecimentos.

Com a listagem dos interessados, o departamento entrou em contato com cada um, orientando sobre os procedimentos e a relação dos temas pré-definidos. Os colaboradores também sugeriram temas relacionados às atividades e propósitos do programa.

A partir do tema escolhido e da decisão tomada, o interessado em ser o futuro Professor Unimed, encaminha os formulários para o Departamento de Gestão de Pessoas, intensificando o seu interesse. Com os formulários em mãos, o departamento fica incumbido de reservar auditório, providenciar material didático, preparar lista de presença e solicitar o desenvolvimento de um *e-flyer* (boletim para propaganda e divulgação) ao Departamento de

Marketing. A divulgação do *e-flyer* acontece por *e-mail* para todos os membros da cooperativa, contendo o tema e conteúdo programático, o professor e mini currículo, a quantidade de vagas, data, hora e local de realização e ainda orientação para as inscrições.

No ano de 2009, foram realizados quatro cursos do programa “Professor UNIMED” e todos tiveram inscrições acima das vagas divulgadas. Assim, ratificou-se que os colaboradores estavam aceitando a ideia e compartilhando conhecimento.

O curso que estreou o programa, com o tema Expectativa x Percepção, foi de quatro dias e carga horária de 16 horas. Nele foram contemplados 50 colaboradores, em um total de 95 inscritos. A avaliação de reação denotou a satisfação dos colaboradores que prestigiaram o curso com 92% de aprovação.

Logo depois, foi lançado o curso *Business Intelligence* (BI), que precisou ter mais duas (2) turmas além da prevista, pois recebeu cento e cinquenta (150) inscrições. Os colaboradores aprovaram o curso com 89% de satisfação ao responderem a avaliação de reação.

O terceiro curso do ano de 2009, com o tema “O Perfil do Profissional de Alta Performance”, teve 210 inscrições e foram abertas quatro (4) turmas para que todos os inscritos pudessem ser contemplados. Os colaboradores se mostraram satisfeitos e a avaliação de reação mostrou 96% de aprovação.

Por último, o ano de 2009 foi fechado com o curso Gestão do Conhecimento, que teve 154 inscritos e precisou ser realizado em três turmas. O curso agradou e apresentou 94% de satisfação dos colaboradores presentes.

No final do ano, os colaboradores que foram instrutores do “Professor UNIMED” receberam uma homenagem e um certificado assinado pelo presidente da cooperativa e ainda uma caneta *laser pointer* feita especialmente para presentear-los.

O programa estava sendo reconhecido e prestigiado pelos colaboradores da Unimed como oportunidade de crescimento e troca de experiências. Tornou-se referência e no ano de 2010, mais 5 novos professores Unimed foram lançados e disponibilizados aos colaboradores da cooperativa.

O curso de Excel foi o primeiro lançamento do ano e contou com 22 turmas, 176 colaboradores foram contemplados e a satisfação dos colaboradores com o curso chegou a 98%. A palestra O Ócio Criativo: criatividade e inovação como fator de diferenciação, do mesmo professor Unimed 2009 de Expectativa x Percepção, também alcançou inscrições acima das previstas, mas todos os 167 inscritos foram contemplados. A avaliação de reação demonstrou o sucesso da palestra ao atingir 99% de satisfação.

Logo após, mais um curso de sucesso foi lançado: o de *Feedback*, que teve 164 inscrições e foi realizado em três turmas para contemplar todos os inscritos. Os participantes saíram satisfeitos, demonstrando na avaliação de reação 93% de satisfação.

O curso “Falando Francês” na Unimed foi mais um “Professor UNIMED” de 2010. A turma seria composta por 20 participantes, mas oitenta e duas (82) inscrições foram recebidas, sendo necessária a realização de um sorteio para definir os participantes do curso. O curso teve duração de três meses e a avaliação de reação demonstrou satisfação dos colaboradores com 99% .

Para fechar o “Professor UNIMED” de 2010, a última palestra realizada foi ministrada com o tema “Processo Seletivo: autoconhecimento e preparo”. Com 175 inscrições recebidas, somente uma turma foi realizada em 2010, ficando agendadas mais três turmas para o próximo ano. A satisfação dos participantes ficou clara na avaliação de reação que demonstrou 95% de satisfação.

Para celebrar o sucesso do programa e homenagear os Professores Unimed, foi realizado um encontro com estes colaboradores, onde a Superintendente da Cooperativa entregou a cada professor um certificado e os presenteou com uma caneta *laser pointer*.

Nos anos de 2009 e 2010, o programa Professor Unimed alcançou êxito perante a diretoria, os professores e principalmente entre os colaboradores, que pode ser afirmado pela avaliação de reação que é realizada no final de cada curso. Foram 9 cursos/palestras, ministradas por 12 professores, obtendo a média geral de satisfação de 95%.

MAIS UM PROGRAMA: O “PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO SABER VIVER”

Como a cooperativa se expandiu em número de colaboradores e em locais de atendimento, algumas equipes de trabalho estavam trabalhando em local físico diferente de outros colaboradores, como *Contact Center*, os NAS's, Centro de Promoção da Saúde, SOS Unimed e outros.

Mediante isso, emergiu o receio da heterogeneidade cultural e julgou-se necessário manter esses colaboradores alinhados com a estratégia da organização e ainda estabelecer uma única cultura organizacional para todas as equipes.

Alinhado ao novo modelo de avaliação de desempenho que a cooperativa pilotava no ano de 2010, que estabelecia a avaliação de competências essenciais para a organização e também ao plano de treinamento pautado em conceitos básicos de Gestão de Pessoas, no início do ano, começou o estudo de um programa que atendesse essa necessidade.

Com base nessa definição, os colaboradores do Departamento de Gestão de Pessoas visitaram empresas para a troca de experiências em programas com este viés, estudaram literaturas e mediram a força de trabalho e potencial dos talentos internos que pudessem desenvolver este trabalho, para não alavancar ainda mais os custos com consultorias externas.

Os líderes da cooperativa também receberam a visita dos colaboradores do departamento de gestão de pessoas, que realizaram uma entrevista com a finalidade de conhecer os principais pontos de melhorias e competências necessárias para se iniciar o trabalho.

O programa passou a ser chamado de Programa de Desenvolvimento Humano “Saber Viver”, cujo objetivo era a capacitação comportamental estruturada, por meio de dinâmicas de grupo e técnicas vivenciais, trabalhando conceitos básicos, competências essenciais e cultura organizacional.

Com este programa a cooperativa desenvolve as competências dos seus colaboradores de forma homogênea, transfere conhecimentos com trabalhos em grupos e ainda cria vantagem competitiva, uma vez que se estabelece uma maior sinergia entre os colaboradores e se difunde o alinhamento das estratégias e cultura da cooperativa, promovendo melhores resultados organizacionais.

A estrutura do programa foi montada para atender a totalidade dos colaboradores e dividida em três módulos: “Saber Ouvir”, “Saber Fazer” e “Saber Pertencer”. No módulo “Saber Ouvir”, seriam trabalhadas: as competências orientadas para a comunicação interna, os conceitos básicos como homem, bom senso e cultura, a competência essencial - *feedback* e a cultura organizacional voltada para a ética corporativa. O segundo módulo, o “Saber Fazer”, trabalharia: as competências orientadas para o resultado, os conceitos básicos como poder, gerência, motivação e mudança, a competência essencial - gestão do tempo e a cultura organizacional voltada à visão estratégica do negócio. Já o módulo “Saber Pertencer”, focaria: as competências orientadas para o clima, os conceitos básicos voltados para os valores e princípios, a competência essencial - intrapessoal/interpessoal e a cultura organizacional com foco na visão de equipe.

Após a estruturação dos trabalhos, o programa foi apresentado à Diretoria e aprovado. O primeiro contato com o programa foi feito pelos líderes que tiveram um encontro inicial do

programa trabalhando também as competências organizacionais. Com o intuito de atender todos os colaboradores, cada módulo do programa foi realizado durante 4 semanas e 18 turmas foram disponibilizadas para que o gestor organizasse a sua equipe e possibilitasse a capacitação de todos, sem prejudicar o andamento das atividades da área. No final do programa, 54 turmas foram realizadas nos três módulos, gerando 12 horas de treinamento por colaborador e totalizando 7.496 horas de treinamento do programa “Saber Viver”.

Para finalizar o programa no ano de 2010, foram apresentados aos líderes e diretores: o resultado de cada módulo, as competências trabalhadas, os depoimentos de alguns colaboradores, as horas treinamento geradas e a avaliação de reação, que demonstrou a satisfação do colaborador em participar do programa em 86%.

NO QUE DEU?

Os resultados alcançados com as práticas em Treinamento e Desenvolvimento da UNIMED Grande Florianópolis foram coletados na cooperativa, por meio de entrevista estruturada, foram corroborados pelas pesquisas de clima e premiações recebidas; bem como pelas visitas recebidas de outras empresas.

No ano de 2010, a Unimed Grande Florianópolis participou da 40ª Convenção Nacional das Unimeds apresentando como *case* o programa mentor e foi a vencedora na categoria Educação e Capacitação. Nesta convenção foram apresentados os resultados alcançados com o programa mentor: melhoraria na recepção do novo colaborador, a integração do colaborador com a cooperativa, o aumento do entendimento sobre o sistema Unimed, o conhecimento das ferramentas de trabalho e o aumento das horas treinamento.

Todo o conhecimento repassado pelos mentores alavancou as horas de treinamento da cooperativa. Em um (1) ano de trabalho, julho de 2009 a julho de 2010, foram mais de 903% de incremento nas horas de treinamento em relação ao ano anterior, que era de 664 horas e passou para 5.998 horas.

O programa “Professor UNIMED”, foi tema da 9ª Convenção Estadual das UNIMEDs de Santa Catarina. Segundo informações apresentadas nesta convenção, a troca de experiências com o programa, idealizado e realizado, totalmente por colaboradores da cooperativa, atingiu mais de seiscentos (600) colaboradores e gerou mais quatro mil e quatrocentas (4.400) horas de treinamento no ano de 2009 e 2010.

De acordo com uma colaboradora da cooperativa,

este programa, desde 2009, já contou com a participação e o rico conhecimento de doze (12) professores UNIMEDs, que prepararam, com muito carinho o seu curso/palestra, o que garantiu ao programa uma média de satisfação de noventa e 95%, com 0% de investimento em consultorias ou empresas de treinamento.

O “Programa de Desenvolvimento Humano Saber Viver”, que também foi tema da 9ª Convenção Estadual das UNIMEDs de Santa Catarina, oportunizou aos colaboradores e a cooperativa: a integração entre equipes, o desenvolvimento de competências, a melhoria da comunicação estratégica e o alinhamento de uma única cultura organizacional.

Foram 7.496 horas de treinamento no ano de 2010, e contou com a participação de mais de 700 colaboradores, gerando uma média de satisfação de oitenta e seis 86%.

Os programas fizeram sucesso e por isso não deixaram de ser referência para os anos subsequentes. Na última pesquisa de clima de 2010, o item ‘treinamento e desenvolvimento’ apontou 88% de satisfação, denotando um acréscimo de 33% em relação ao ano de 2009.

Deste modo, fica perceptível na comparação deste índice, que os colaboradores apostaram e aceitaram as novas práticas de treinamento e desenvolvimento.

Supostamente, a cooperativa reconhece que o desenvolvimento dos colaboradores traz um diferencial para o crescimento da organização, pois além de tornar a cooperativa mais profissional, ainda possibilita a qualificação no atendimento aos clientes e o sucesso organizacional. Esse pensamento foi ressaltado na mensagem que fecha a participação do Programa Mentor na 40ª Convenção Nacional das UNIMEDs, onde se declarou que “*o desenvolvimento dos colaboradores é peça fundamental para o crescimento da cooperativa*”.

De maneira geral, fica evidente que a Unimed Grande Florianópolis após a reestruturação organizacional, intensificou a visão estratégica na gestão de pessoas, e assim, fortaleceu ações e práticas direcionadas aos colaboradores que fazem parte da Cooperativa, apostando principalmente em treinamento e desenvolvimento.

Desde então, esse processo de gestão de pessoas passou a ser visto com mais atenção. As ações começaram no momento da estruturação de um plano de treinamento e desenvolvimento que passou pelas etapas de levantamento das necessidades, programação, execução e avaliação. As práticas de treinamento denotam que a UNIMED Grande Florianópolis oportuniza o desenvolvimento das competências humanas, multiplicação do conhecimento e adoção de tecnologia da informação para maximizar os resultados. É perceptível que a melhor notícia para a cooperativa é o resultado que atingiu com essas ações, onde oportunizou um aumento relevante na pesquisa de satisfação, demonstrando que os colaboradores estão participando e acreditando nos programas da UNIMED Grande Florianópolis. Porém os gestores do Departamento de Gestão de Pessoas estão refletindo sobre a solidificação de um modelo de capacitação que se perpetue e consiga também, em longo prazo, estar à frente dos interesses de seus colaboradores e de mercado.

Nesse sentido, cabe se ressaltar que toda essa atividade de capacitação representa uma forte ferramenta de homogeneização cultural e de controle do comportamento dos empregados desta cooperativa, o que pode dar origem a alguns conflitos de concepção e atuação a serem discutido daqui a algum tempo.

ALGUMAS INQUIETAÇÕES SOBRE A CONCEPÇÃO DAS ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO DA UNIMED GRANDE FLORIANÓPOLIS

Hoje, uma das mais significativas preocupações em termos de treinamento é justamente oferecer autonomia e liberdade de abstração aos membros organizacionais, com vistas a proporcionar uma alta capacidade de resposta aos desafios tanto do ambiente interno quanto externo. Esse grau de abstração dos indivíduos deveria permitir que os empregados das organizações, inclusive, fossem desenvolvidos a ponto de criticar o próprio sistema de capacitação. Mas para tal, há de se estabelecer um modelo de gestão de pessoas bastante flexível, com propostas significativamente distintas das tradicionais.

Os Programas de capacitação da UNIMED Grande Florianópolis apresentados, foram criados em uma fase em que a expansão e a reestruturação da cooperativa requeriam uma reação por parte do Departamento de Gestão de Pessoas, que ganhou prêmios e foi reconhecido também pelo seu quadro de colaboradores. Mas espere aí... Será que este tipo de capacitação, em longo prazo, irá comportar a inserção de novos perfis de trabalhadores no contexto da organização? Será que a diversificação cultural não poderia ser interessante para a cooperativa em um determinado momento?

O levantamento das necessidades de treinamento tem sido realizado juntamente aos gestores e o que se teme é que, em muitas situações, os próprios gerentes de linha dos demais departamentos possam estar envolvidos demais com uma cultura harmonizadora e, dessa forma, há a possibilidade de não resistir aos possíveis modos de controle organizacional. O

modelo de gestão de pessoas está significativamente direcionado para a subjetividade do trabalhador e tem apresentado uma faceta distinta daquelas de outros momentos históricos, mas em algumas práticas da cooperativa, parece haver uma contradição.

Se as necessidades de treinamento são apontadas pelos gestores, fica mais difícil de serem relatados os interesses dos empregados, a não ser que haja uma comunhão de interesses em todos os departamentos, mas isso não é uma tarefa fácil.

Aborda-se a necessidade de desenvolvimento de competência por meio das atividades de capacitação, porém as características individuais a serem desenvolvidas já estão determinadas previamente. Além disso, busca-se de modo bastante operacionalizado a socialização e a incorporação dos valores da cooperativa. Isso não parece um paradoxo?

Os gestores da atividade de capacitação, ao mesmo tempo, em que prezam pelo compartilhamento de valores, não também de prezar pela manutenção da capacidade intelectual de seus colaboradores, como se chama no contexto da organização.

Os responsáveis pela capacitação, então, carecem de uma reflexão acerca de rumos a serem tomados no cenário que se avizinha. Sabe-se que a concorrência do ramo de atuação tem crescido e que as unidades de atendimento têm se expandido por toda Grande Florianópolis. Assim, os desafios encontrados têm sido complexos e singulares. Nesse sentido, as formas de capacitação, se bem eleitas, podem ser uma ferramenta importante não só para o alinhamento estratégico, mas também como para o desenvolvimento intelectual do colaborador. Diante desses desafios, o novo rumo da concepção da capacitação precisa de um repensar, seja para a manutenção de sua lógica de atuação, seja para a adoção de outro direcionamento em termos de suas atividades.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso pode ser utilizado em estudos da área de Administração de Recursos Humanos, sobretudo nas temáticas de Treinamento e Desenvolvimento, Políticas e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos. Além disso, também pode ser trabalhado nas disciplinas de Psicologia Organizacional e de Relações de Trabalho.

FONTES DE DADOS

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com a supervisora da divisão de gestão de pessoas, por meio da qual foram contemplados: o histórico da cooperativa, número de clientes, estrutura física e estrutura de atendimento da cooperativa; número de empregados e cargos; histórico de Treinamento e Desenvolvimento antes de 2008; evolução do departamento de gestão de pessoas; programas desenvolvidos: Mentor, Professor Unimed e Saber Viver – turmas, número de empregados treinados e benefícios/resultados alcançados. Como uma das autoras, faz parte da organização, teve acesso à *intranet* e a materiais instrucionais produzidos na cooperativa. Desse modo, também foi realizada uma observação direta por meio de *checklist*.

APLICAÇÃO DO CASO PARA ENSINO

O caso, como estratégia de ensino, pode se enveredar por várias vertentes: júri simulado, fóruns à distância ou até, seguindo estes procedimentos:

1) Disponibilizar o texto aos alunos com duas semanas de antecedência e programar a data da discussão em sala;

- 2) Em sala, conceder tempo (aproximadamente duas horas) para a reunião de grupos de trabalho, onde devem ser apresentados os pareceres individuais de forma verbalizada;
- 3) Eleger um Conselho de alunos para ancorar discussões e mediar questionamentos aos grupos;
- 4) O professor (facilitador) faz um balanço dos comentários e faz o fechamento da discussão do caso.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) O desenvolvimento de competências se faz imperativo no cenário das organizações e, nesse sentido, defende-se a ideia de que as potencialidades individuais devem ser reconhecidas pela organização, por meio do reconhecimento das peculiaridades individuais. Como a UNIMED Grande Florianópolis desenvolve as competências de seus empregados? São desenvolvidas potencialidades dos indivíduos ou eles se adaptam às exigências organizacionais?
- 2) A literatura sobre capacitação nas organizações, em grande parte, aborda a necessidade da proatividade da Gestão de Pessoas, em detrimento de ações reativas. Quais foram os motivos que levaram a organização a incrementar as atividades de capacitação?
- 3) Que tipo de mudança se espera com o “Programa de Desenvolvimento Humano Saber Viver”? Nesse Programa de capacitação, as mudanças transcendem à esfera comportamental?
- 4) Em se tratando da socialização, o “Programa Mentor” tem se destacado como uma expressiva ferramenta organizacional? O que se contempla neste programa? Pode-se afirmar que é uma forma de controle organizacional?

RUMOS ALTERNATIVOS PARA AS QUESTÕES DE DISCUSSÃO

Questão 1) : A gestão por competências

Trujillo (2000) demonstra a sua insatisfação com as técnicas psicológicas tradicionais, considerando as competências consideravelmente mais dinâmicas, pois não separam os aspectos afetivo, cognitivo, de conduta e psicofisiológico. A administração de competências é uma forma distinta de se reconhecer o trabalho, sendo que por meio das competências podem-se avaliar os aspectos que realmente acarretam um rendimento superior no trabalho. A introdução do conceito de competências significou para a Psicologia, no âmbito do trabalho, uma revisão no modo de se compreender as variáveis buscadas e na sua avaliação. Este conceito responde à concepção da psicologia cognitiva e do construtivismo, que concebem uma maior fluidez na estrutura do intelecto, no processamento das informações e na adaptabilidade do ser humano.

Durante muitos anos, as discussões em torno de competências ficaram restritas às empresas líderes e a especialistas. Porém, a partir da década de 80, a temática **lógica competência** passou a fazer parte de um debate social público (ZARIFIAN, 2001, grifo do autor).

Estudos como os de Volberda (1998) referem-se à administração de competências, ao tratar de flexibilidade, novos modelos de gestão, de relacionamentos interorganizacionais etc., vez que tal prática se associa a uma maior valorização do capital humano dentro das

organizações. Em vez de focar a qualificação do trabalho, passa-se a enfatizar a qualificação do empregado, ou seja, a qualificação requerida transcende as habilidades manuais e técnicas, significando sim um estatuto social definido por normas de gestão, o que Touraine (1955) define como qualificação social.

A administração de competências é uma das práticas organizacionais que recebe grande destaque, principalmente frente ao desenvolvimento da literatura sobre administração estratégica. Zarifian (2001) afirma que as competências favorecem o retorno do trabalho ao trabalhador, a aprendizagem e a cooperação no trabalho. Segundo o autor, as dificuldades encontradas na administração de competências estão intimamente relacionadas às mudanças sociais que são demandadas. No entanto, a despeito disso, aponta que competências individuais são alvos de muitas críticas, pois nem sempre o desenvolvimento de habilidades individuais é suficiente para o desenvolvimento organizacional, e Galbraith (1998) corrobora esta ideia, ao alertar que algumas competências individuais que foram importantes no passado podem deixar de ser, na contemporaneidade. Este autor observa que a tendência seja a identificação de competências-chave como velocidade no mercado, diferencial tecnológico, qualidade etc., para que, a partir delas, desenvolvam-se as capacidades internas.

Porém, percebe-se que o termo “competência” tem sido banalizado no cenário empresarial, uma vez que se tem o associado ao desenvolvimento de características individuais convenientes para a organização. Os debates que alavancaram a emergência de uma preocupação com o desenvolvimento e a gestão de competências foram oriundos da percepção de uma lógica alternativa de trabalho advinda da Psicologia e da Pedagogia.

Sob a noção da complexidade dos fatos e dos impactos de eventualidades no exercício do trabalho, buscou-se trazer para as organizações a possibilidade de ultrapassar os limites do funcionalismo da área de recursos humanos e fazer com que as potencialidades dos indivíduos fossem reconhecidas e conciliadas com as necessidades organizacionais, mas a ideia não era estabelecer uma adaptação do quadro de trabalhadores a condições predeterminadas pelos cargos e pelas institucionalizações (ZARIFIAN, 2001).

Assim, julga-se que a administração de competências corresponde a um redesenho, que apresenta uma relação social muito significativa para o corpo organizacional. Não basta que se utilize um remake fordista (BRANDÃO, 1999), a tendência é que as empresas adotem uma concepção de trabalho mais abstrato e intelectual, de modo mais fluido e difuso.

Por este motivo, constata-se que a tendência, quanto às formas organizacionais, é que as estratégias sejam voltadas para a confiança e a autonomia do indivíduo, levando em consideração a sua multidimensionalidade. Desta forma, o treinamento, ou seja, a aprendizagem desenvolvida no cerne de uma organização também tende a receber um enfoque mais flexível, com outros referenciais.

Questão 2) As concepções da capacitação nas organizações

No campo da Administração, o modelo dominante de organizar tem apresentado um cunho bastante gerencialista, funcionalista e prega um imperativo expressivo voltado à competitividade.

Não poderia ser diferente, já que sua emergência coincide com a necessidade da organização da produção e o aumento da produtividade. Por isso, a categoria central dos Estudos Organizacionais – a organização – costuma ser definida como um sistema que será funcionalmente eficiente se for capaz de atingir metas explícitas e racionalmente definidas (MISOCZKY, 2010, p. 14).

Dessa forma, constitui-se uma legitimação social e moral da organização racional e o que tem notado, enfaticamente, a busca pela manutenção de uma harmonia administrativa, que tende a abstrair os indivíduos de suas relações sociais e excluir do contexto organizacional o conceito de sociedade. (TRAGTENBERG, 1974).

A área de recursos humanos, no Brasil, surgiu como uma reação às exigências legais impostas ao contexto das empresas nos anos trinta. Desde então, a área busca responder às exigências externas ambientais. Nos anos cinquenta, moldou-se a uma configuração industrial que lhe requeria maior know-how tecnológico, nos anos oitenta à reestruturação produtiva e, nos dias atuais, o discurso recai sob a noção de desenvolver um modelo de gestão que contemple as diversas facetas e papéis assumidos pelos indivíduos que compõem as organizações (FISCHER, 2002; DEMO; NUNES, 2012).

No entanto, sabe-se que muitas de suas atividades se portam de modo funcionalista, por meio de técnicas, procedimentos e ferramentas. Nessa seara, a atividade de capacitação também assume um caráter teleológico (ROCKENBACH JÚNIOR et al, 2013). Com base nessa percepção negativa da área de gestão de pessoas, pretende-se que ela se torne mais próxima dos objetivos de desenvolvimento da organização e das pessoas que a integram, e, consequentemente, de que essa postura se volte também à organização como um todo, o que representaria a transformação e evolução das práticas organizacionais a partir de uma concepção embasada nas noções do paradigma crítico (SÉGUIN; CHANLAT, 1992).

Rockenbach Júnior et al (2013) afirmam que em vez de uma concepção funcionalista, pautada em atitudes reativas, espera-se que as organizações consigam desenvolver competências das pessoas que as tornem livres e tenham autonomia no seu trabalho. As atividades de capacitação são pensadas juntamente como o quadro de empregados, com o intuito de potencializar as suas competências.

Questão 3) O behaviorismo na capacitação

O behaviorismo ou comportamentalismo representa uma manifestação empírica do comportamento, já que parte do princípio de que forças externas ao indivíduo são os principais determinantes de seu comportamento, sendo este reduzido apenas aos seus aspectos observáveis (SKINNER, 1978). À luz dessa noção, muitos programas e modelos de gestão foram desenvolvidos ao longo dos anos nas organizações. Ramos (1989) tece uma crítica ao behaviorismo e afirma que a sociedade está centrada no mercado, onde as pessoas tendem a se condicionar a uma racionalidade instrumental, em detrimento de uma racionalidade substantiva.

Para ele, o ser humano como um ser multidimensional, que assume vários espaços e papéis no contexto social. A empresa seria, no caso, um dos espaços que não deveria dominar os demais (RAMOS, 1989). Em muitas organizações, o que se tem notado é que se busca modelar o trabalhador por meio de estímulos e respostas ocorridas ao longo de sua trajetória profissional, desconsiderando processos mais amplos, como a formação das funções psicológicas superiores do homem, tampouco trabalha com qualquer aspecto do inconsciente humano.

É muito difícil conseguir lograr mudanças organizacionais sem o envolvimento das pessoas, assim, técnicas comportamentalistas podem apresentar resultados em curto prazo, todavia, os indivíduos, quando não mais influenciados por estímulos e doutrinas, tendem a realizar as suas próprias críticas aos processos e procedimentos referentes ao trabalho. Ramos (1989) acredita que os indivíduos são dotados de uma consciência crítica altamente desenvolvida sobre as premissas de valor, latentemente, envolvidos no seu cotidiano e o designa de “homem parentético”.

Terminologia esta que deriva da noção de Husserl de “suspensão”, de estar “entre parênteses”, em que este difere uma atitude natural e uma crítica, sendo a natural, a atitude do “homem modelado” aprisionado ao seu imediatismo; já a crítica suspende ou põe “entre

parênteses” a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo atingir um nível de reflexão conceitual e, portanto, de liberdade.

Posto isso, atividades de capacitação podem estar voltadas a condicionamentos de como se comportar frente aos delineamentos, porém há se estar ciente das limitações de um modelo behaviorista e calcular os riscos de assumir esta postura.

Questão 4) A socialização e controle organizacional

Para Paes de Paula (2002), até mesmo as novas teorias administrativas são tributárias das antigas escolas da administração, sendo que se persiste na manutenção das harmonias administrativas e do *ethos* burocrático. Ao revisitar o pensamento de Tragtenberg (1974), a autora afirma que ao desestimular o conflito existente entre os interesses de empresários e trabalhadores, comprometem-se as energias individuais e sociais voltadas à democratização das relações no mundo do trabalho, o que acaba por legitimar as relações de dominação, que favorecem a produtividade e a ordem nas organizações, contudo está muito longe de promover a liberdade do trabalhador.

Silva (2002) menciona que o controle organizacional nas organizações contemporâneas aguça a adoção de mecanismos normativos, com ênfase na cultura e no compartilhamento de uma visão dominante de mundo, o que, segundo a autora, não exclui, mas auxilia os controles centralizadores (característica do modelo burocrático), que se pautam em novas tecnologias, possibilitando uma vigilância à distância. Assim, ela, com base em Jermier (1998), afirma que se configura, nas organizações atuais, um punho de ferro em luva de pelica, em que emergem novas formas de liderança, que são representadas por um “retorno ao carisma”, o que tende a personalizar estruturas de legitimação. Deste modo, as visões de mundo são construídas para e com os atores organizacionais, justificando muitas ações gerenciais, principalmente, por meios de ameaças externas. Neste sentido Silva (2002) se baseia em Grey e Garsten (2001) para afirmar que o “discurso” se torna a principal arma da liderança frente a esta nova configuração do controle organizacional, informando, transmitindo valores e interpretações nas organizações.

Sob esta lógica, muitas atividades de capacitação acabam por padronizar perfis de trabalhadores, que se tornam verdadeiros escudeiros de valores organizacionais, que em determinadas situações são, de forma naturalizada, sobrepostos aos interesses individuais.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H.P; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? [CD ROM] ENANPAD, 23. Anais...Foz do Iguaçu, 1999.

DEMO, G; NUNES, I. Políticas de gestão de pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. In: DEMO, G. (org.) **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: estudo da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012, p.33-48.

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

GALBRAITH, J. R. Designing the networked organization: leveraging size and competencies. In: MOHRMAN, S. A.; GALBRAITH, J. R. ; LAWLER III, E. E.

Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic world. San Francisco, C. A.: Jossey-Bass Publishers, 1998.

GREY, C.; GARSTEN, C. Trust, control and post-bureaucracy. **Organization Studies**, v. 22, no. 2, p. 229-249, 2001.

JERMIER, J. Introduction: critical perspectives on organizational control. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, no. 2, p. 235-256. Jun. 1998.

MISOCZKI, M.C; FLORES, R.K; BÖHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. **Organizações e sociedade**, v.15, n. 45, abr./jun. 2008.

PAES DE PAULA, A. P. **Tragtenberg revisitado:** as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. RAP: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 127-144, jan./fev. 2002.

RAMOS, A. G. **Modelos de homem e teoria administrativa.** Revista de Administração Pública, 1984, vol. 18, nº 2, p. 3-12.

_____. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza nas nações. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROCKENBACH JÚNIOR, P.C et al. **Reflexões sobre uma perspectiva crítica na concepção do processo de capacitação dos empregados da Escola Alpha.** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 13, n. 1, p. 177-198, jan./abr. 2013.

SÉGUIN, F; CHANLAT, J.F. O paradigma crítico em sociologia (trad. livre). In: _____. **L'analyse des organisations:** une anthologie sociologique. Montréal: Gaëtan Morin, 1992. Tome 1.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano.** São Paulo: Martins Fontes, 1978.

TOURAINE, A. **L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault.** Paris, Ed. du CNRS, 1955.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia.** São Paulo, Ática, 1974.

TRUJILLO, N. R. Selección efectiva de personal basada em competencias. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 3, jul./set. 2000 p. 101-121.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm:** how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.

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