

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

VÍTOR VASATA MACCHI SILVA

**MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA A RESILIÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: PROPOSTA E DESDOBRAMENTOS**

Porto Alegre

2022

VÍTOR VASATA MACCHI SILVA

**MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA A RESILIÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: PROPOSTA E DESDOBRAMENTOS**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Engenharia.

Orientador: Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.

Porto Alegre
2022

VÍTOR VASATA MACCHI SILVA

**MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA A RESILIÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: PROPOSTA E DESDOBRAMENTOS**

Esta Tese foi analisada e julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia na modalidade Acadêmica, e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.

Orientador PPGEP/UFRGS

Prof. Alejandro Germán Frank, Dr.

Coordenador PPGEP/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Profa. Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues, Dra. – DEPROT/UFRGS

Profa. Leticia Martins de Martins, Dra. – IFRS

Profa. Aline Marian Callegaro, Dra. – CLN/UFRGS

Aos meus pais, com afeto

AGRADECIMENTOS

Concluir este trabalho só foi possível em função do apoio e incentivo que recebi durante o seu desenvolvimento. Por isso, não posso iniciar meus agradecimentos, se não reconhecendo a importância daqueles que mais contribuíram para que eu chegasse até aqui: meus pais. A vocês, todo meu agradecimento pela atenção que me foi dedicada, pelos valores que me foram transmitidos e, principalmente, por acreditarem em mim, mesmo nos momentos mais difíceis. Sem o apoio de vocês, a conclusão desta etapa não seria possível.

Aos meus irmãos e demais familiares, meu agradecimento por tornarem os momentos de descanso mais felizes e afetivos. Aos amigos da vida toda, agradeço pelas memórias em comum e pela alegria dos reencontros. Aos amigos que fiz durante esses anos todos na UFRGS, meu agradecimento pelos aprendizados compartilhados e por terem tornado a rotina de estudos mais leve e prazerosa. Aos amigos que fiz por onde andei, agradeço por me fazerem acreditar na arte do encontro. Às Professoras que compuseram a banca examinadora, meu agradecimento pelas contribuições para a versão final desta tese. Ao Prof. Ribeiro, meu orientador, agradeço pela generosidade, compreensão e incentivo que me foram direcionados.

*Apesar das ruínas e da morte, onde sempre
acabou cada ilusão, a força dos meus sonhos é
tão forte, que de tudo renasce a exaltação. E
nunca as minhas mãos ficam vazias.*

Sophia de Mello Breyner Andresen

RESUMO

Esta tese possui como tema central a gestão por competências e a resiliência que pode emergir de sua adoção. O objetivo principal deste trabalho é ampliar e aprofundar a perspectiva de que a gestão por competências pode contribuir para a resiliência de organizações públicas. Quatro artigos compõem este trabalho. O primeiro deles caracteriza a produção científica indexada nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* que aborda o tema gestão por competências. O segundo artigo evidencia dimensões de competências que podem contribuir para a resiliência organizacional. O terceiro estudo propõe um modelo composto por macro-competências que podem ser desenvolvidas de modo a contribuir para a resiliência de organizações públicas. O último estudo identifica diferenças existentes entre avaliações qualitativas e quantitativas de competências individuais. Os resultados destacam que as pesquisas desenvolvidas em gestão por competências podem ser elaboradas de modo mais assertivo caso considerem o cenário em que se encontram os estudos da área. Além disto, é ressaltado que o desenvolvimento de competências orientadas para a resiliência pode resultar em benefícios econômicos e sociais às organizações. O modelo de competências que pode contribuir para a resiliência de organizações públicas, por sua vez, caracteriza-se por apresentar cinco dimensões de atuação: gestão de pessoas; desenvolvimento de competências individuais; gestão de riscos; preparação para a resposta; e responsividade. Os resultados indicam ainda que, quando não for possível a utilização conjunta das avaliações quantitativas e qualitativas de competências individuais, deve-se identificar, inicialmente, se o objetivo do instrumento é avaliar desempenho ou desenvolver pessoal. Por fim, é destacado que os resultados deste estudo devem contribuir para a operacionalização de modelos de gestão de pessoas que enfoquem os conceitos de competência e de resiliência.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão por competências. Resiliência. Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

This Thesis focuses on competence management and the resilience that may emerge from its adoption. The main objective of this work is to broaden and deepen the perspective that competence management can contribute to the resilience of public organizations. Four articles compose this Thesis. The first one characterizes the scientific production indexed in the Web of Science and Scopus databases that emphasizes the subject of competence management. The second article highlights dimensions of competencies that can contribute to organizational resilience. The third study proposes a model composed of macro-competencies that can be developed in order to contribute to the resilience of public organizations. The latter study identifies differences between qualitative and quantitative assessments of individual competences. The results highlight that researches developed in competence management can be more assertive if they consider the scene in which the studies of the area are. In addition, it is emphasized that the development of resilience-oriented competences can result in economic and social benefits to organizations. The competences model that can contribute to the resilience of public organizations, in turn, is characterized by five dimensions of action: people management; development of individual competencies; risk management; preparedness; and responsiveness. The results also indicate that, where it is not possible to use quantitative and qualitative assessments of individual competences together, it should first be identified whether the objective of the instrument is to assess performance or develop staff. Finally, it is highlighted that the results of this study should contribute to the operationalization of people management models that focus on the concepts of competence and resilience.

Keywords: Human resource management. Competence Management. Resilience. Performance assessment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Incidência de tipos de documentos por ano de publicação.....	39
Figura 2 – Palavras-chave e macro categorias que caracterizam a gestão por competências..	45
Figura 3 – Colaboração internacional em estudos que abordam a gestão por competências...	47
Figura 4 – Colaboração interinstitucional em estudos sobre gestão por competências	48
Figura 5 – Colaboração entre autores em estudos que abordam a gestão por competências...	49
Figura 6 – Dimensões de competências orientadas para a resiliência.....	75
Figura 7 – Modelo de macro-competências para resiliência organizacional e hipóteses a serem testadas	93
Figura 8 – Modelo de macro-competências para a resiliência	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos do estudo, finalidades e tipos de análise de cada objetivo.....	19
Quadro 2 – Estratégias para identificação de trabalhos sobre gestão por competências	35
Quadro 3 – Objetivos específicos, campos das bases de dados que forneceram informações e análises realizadas	36
Quadro 4 – Estratégias de busca executadas e resultados obtidos junto à WoS e à Scopus	37
Quadro 5 – Características gerais dos trabalhos que abordam a gestão por competências.....	53
Quadro 6 – Competências vinculadas à cultura empresarial e competências técnicas que podem influenciar as resiliências precursora, de recuperação e de adaptação.....	71
Quadro 7 – Caminhos e competências associadas	100
Quadro 8 – Etapas executadas para atingimento dos objetivos do trabalho	121
Quadro 9 – Avaliação de competências de um indivíduo	123
Quadro 10 – Vantagens e desvantagens de avaliações quantitativas e qualitativas de competências individuais	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de registros recuperados junto às bases de dados WoS e Scopus	37
Tabela 2 – Incidência e percentual dos tipos de documentos recuperados	39
Tabela 3 – Periódicos que mais aceitaram estudos que abordam a gestão por competências .	40
Tabela 4 – Eventos que mais aceitaram trabalhos que abordam a gestão por competências...	41
Tabela 5 – Incidência de países mais produtivos no âmbito da gestão por competências	42
Tabela 6 – Incidência de instituições mais produtivas em gestão por competências.....	42
Tabela 7 – Incidência de autores mais produtivos no âmbito da gestão por competências	43
Tabela 8 – Incidência dos termos mais utilizados para descrever os trabalhos	43
Tabela 9 – Incidência da quantidade de países associados a cada trabalho	46
Tabela 10 – Incidência da quantidade de instituições associadas a cada trabalho	47
Tabela 11 – Incidência da quantidade de autores associados a cada trabalho	48
Tabela 12 – Trabalhos que abordam a gestão por competências mais citados	51
Tabela 13 – Estatística básica dos dados coletados.....	95
Tabela 14 – Correlações observadas entre as respostas obtidas nos questionários.....	95
Tabela 15 – Análise das respostas obtidas para as macro-competências identificadas na literatura (1a rodada).....	96
Tabela 16 – Análise das respostas obtidas para as macro-competências identificadas na literatura (2a rodada).....	97
Tabela 17 – Desempenho obtido no questionário quantitativo por um indivíduo	126
Tabela 18 – Exemplo de desempenho obtido no questionário qualitativo por um indivíduo	128
Tabela 19 – Correlações observadas nos dados coletados	129

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Gestão por competências e resiliência	15
1.2	Gestão por competências no setor público.....	16
1.3	Definição de tema e objetivos	18
1.4	Justificativa da pesquisa	19
1.5	Delineamento do trabalho	21
1.5.1	Caracterização do método de pesquisa.....	21
1.5.2	Caracterização de método de trabalho	22
1.6	Delimitação da pesquisa	23
1.7	Estrutura do trabalho	24
	Referências.....	24
2	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS BASES DE DADOS WEB OF SCIENCE E SCOPUS: PRODUÇÃO CIENTÍFICA, COLABORAÇÃO E IMPACTO	27
2.1	Introdução.....	28
2.2	Referencial teórico.....	29
2.2.1	Gestão por competências.....	30
2.2.2	Bibliometria e indicadores bibliométricos	31
2.2.3	Estudos bibliométricos em gestão por competências.....	32
2.3	Procedimentos metodológicos	34
2.3.1	Estratégia de busca utilizada para coleta dos dados.....	34
2.3.2	Indicadores bibliométricos	35
2.3.3	Caracterização do método de trabalho	36
2.4	Análise dos dados	38
2.4.1	Indicadores de produção.....	39
2.4.2	Indicadores de colaboração	46
2.4.3	Indicadores de impacto.....	50
2.4.4	Interpretação das análises.....	52
2.5	Considerações finais.....	54
	Referências.....	55
3	RESILIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO: UM BENEFÍCIO PROMOVIDO PELA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	60
3.1	Introdução.....	60
3.2	Resiliência: uma questão estratégica	62
3.2.1	Resiliência organizacional.....	63
3.2.2	Resiliência individual.....	65
3.2.3	Resiliência na administração pública	66
3.3	Materiais e métodos	67
3.4	Gestão de pessoas e resiliência organizacional	68
3.5	Gestão por competências: uma alternativa para incremento da resiliência organizacional.....	69
3.6	Considerações finais.....	77
	Referências.....	77
4	GESTÃO DE PESSOAS PARA A RESILIÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM MODELO BASEADO EM MACRO-COMPETÊNCIAS	82
4.1	Introdução.....	82
4.2	Desenvolvimento do modelo	86

4.3	Experimento.....	93
4.4	Resultados e discussão	95
4.5	Considerações finais.....	101
	Referências.....	102
	Apêndice A.....	109
5	AVALIAÇÕES DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: DADOS QUANTITATIVOS OU QUALITATIVOS?.....	110
5.1	Introdução.....	110
5.2	Referencial teórico.....	113
5.2.1	Gestão por competências.....	113
5.2.2	Avaliação de desempenho: aspectos gerais.....	116
5.2.3	Avaliações de desempenhos individuais	118
5.3	Procedimentos metodológicos	120
5.4	Resultados e discussão	129
5.5	Considerações finais.....	133
	Referências.....	134
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	141

1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências corresponde ao modo como as empresas gerenciam competências organizacionais, dos grupos e individuais (HAMEL; PRAHALAD, 2005). Enquanto método de gestão, seu objetivo primário é definir as competências necessárias para que a organização obtenha sucesso. Considera-se, assim, que a gestão por competências é importante para o atendimento dos objetivos da organização. Contudo, caso essa atividade não seja realizada com uma abordagem coerente, com práticas éticas e de resultados mensuráveis e aparentes, tanto para os donos do capital quanto para os empregados, o futuro da organização será prejudicado (TRASATTI, 2005).

O conceito da gestão por competências fornece uma metodologia clara e coerente, que permite a administração do contrato que é estabelecido entre pessoas e organizações (TRASATTI, 2005). A partir disto, considera-se que é a linearidade entre a estratégia empresarial, a identificação das competências organizacionais necessárias e a formulação de quadros de competências funcionais que assegura que a área de recursos humanos tenha uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa. Como benefício, espera-se que a adoção da gestão por competências permita a reorganização da função gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2009). Tal aspecto, por sua vez, possibilita o desenvolvimento de um sistema integrado baseado em critérios para a avaliação e, também, a comparação e o acompanhamento do desempenho dos indivíduos nas organizações (MASCARENHAS, 2009).

A gestão por competências se relaciona com a formalização das competências, com a determinação de seus componentes chave e, ainda, com a determinação da situação que une uma competência a um ator específico (BELKADI *et al.*, 2012). Shih *et al.* (2010) complementam quando afirmam que, antes do processo de gestão por competências ser implantado, uma perspectiva importante é descobrir qual competência a organização deve obter. A partir disto, esses autores acrescentam que, para realização de tal tarefa, as organizações devem se manter atentas às competências requeridas a elas para que, desta forma, seja possibilitado o aumento de suas competitividades.

Trasatti e Costa (2005), de modo complementar, destacam que é a linearidade do pensamento “estabelecimento da estratégia empresarial → identificação das competências organizacionais necessárias → formulação de quadros de competências funcionais” que assegura que os recursos humanos tenham uma administração alinhada com as necessidades

das organizações. A partir disto, esses autores apontam que as competências funcionais, ligadas às pessoas, correspondem àquelas que permitem a construção conjunta de uma linguagem capaz de garantir que os funcionários entendam o seu papel na organização. A partir destes aspectos, percebe-se que a definição do quadro de competências funcionais está condicionada à estratégia empresarial e às competências organizacionais necessárias para a consecução dessa estratégia (TRASATTI; COSTA, 2005). Dutra *et al.* (2000), de modo complementar, destacam que a gestão por competências pode ser vista como uma alternativa real aos métodos tradicionais de gestão de pessoas. Neste cenário, segundo esses autores, cabe às organizações dedicar atenção ao monitoramento do processo de construção e implantação, de forma a obter a legitimação e o comprometimento necessários para a obtenção dos resultados potencialmente existentes.

1.1 Gestão por competências e resiliência

A adoção de uma abordagem de gestão de pessoas, como a gestão por competências, também pode resultar em maior flexibilidade dos recursos humanos (SARKAR; FLETCHER, 2014). Tal flexibilidade, por sua vez, é fundamental para a resiliência organizacional, capacidade entendida como a habilidade da organização de ajustar e recuperar seu funcionamento antecipadamente ou imediatamente após mudanças, distúrbios ou ameaças (SARKAR; FLETCHER, 2014; SCHELVIS *et al.*, 2014; VAN DER VEGT *et al.*, 2015). Considera-se, a partir disto, que a resiliência organizacional corresponde a uma competência necessária para a sobrevivência de uma organização, para tomadas de decisões apropriadas em novos projetos e para adaptação efetiva das organizações aos ambientes em que elas estão inseridas (PÉREZ-LÓPEZ; CONZÁLEZ-LÓPEZ; RODRÍGUEZ-ARIZA, 2016). Como benefícios da adoção de uma gestão de recursos humanos que aplique princípios de resiliência organizacional, espera-se a redução de tensões e estresses associados às mudanças, o comprometimento dos indivíduos com novos desafios e o atingimento dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos (BARDOEL *et al.*, 2014; WILSON, 2016).

Para que seja promovida a resiliência organizacional, a gestão estratégica de recursos humanos pode se responsabilizar por criar competências para resiliência em funcionários-chave (LEGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Tais competências devem possibilitar que as organizações absorvam incertezas, desenvolvam respostas a ameaças

específicas e se empenhem em atividades que neutralizem as surpresas que ameacem a sua sobrevivência (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Para o desenvolvimento dessas competências, a gestão estratégica deve estar pautada sobre um conjunto de práticas de recursos humanos planejadas e implantadas de modo a oferecer aos indivíduos oportunidades para que esses se recuperem das adversidades enfrentadas (BARDOEL et al., 2014).

A partir dos aspectos apresentados, percebe-se que a gestão por competências emerge como uma alternativa capaz de contribuir para a criação de competências orientadas para a resiliência. Isso ocorre em função da necessidade de determinação clara e consistente das competências necessárias para enfrentamento das adversidades que podem surgir às organizações.

1.2 Gestão por competências no setor público

A aplicação da gestão por competências nas organizações em geral, e nas organizações públicas em particular, requer o atendimento de algumas condicionantes (GUIMARÃES, 2000). Tais condicionantes, segundo Guimarães (2000), são: (i) a existência de uma estratégia corporativa definida, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho; (ii) a existência de um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o *empowerment*, onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alta performance; e (iii) a existência de coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização. A partir de tais condicionantes, Guimarães (2000) destaca que organização necessita estabelecer e utilizar mecanismos de gestão que garantam consistência entre sua intenção e sua prática.

A introdução da gestão por competências no ambiente das organizações do setor público apresenta, no entanto, dificuldades diversas daquelas enfrentadas nas organizações privadas. Capuano (2015), neste âmbito, destaca que, em relação à ética pública, por exemplo, comportamentos políticos teriam que ser alterados em face de valores democráticos essenciais. Entre essas alterações está a necessidade de comprovação de competência profissional para a promoção de servidores nas carreiras e para o apontamento de pessoas a cargos da alta gestão

nas organizações públicas. Além destes aspectos, também se destaca a necessidade de reflexão pragmática sobre o atual modelo geral de recrutamento e seleção de candidatos para as carreiras no setor público (CAPUANO, 2015).

No âmbito da administração pública federal brasileira, o decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, corresponde ao decreto que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Tal decreto foi publicado com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019). Para que isso seja possível, esse decreto propõe que sejam adotados instrumentos como o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), o relatório anual de execução do PDP, o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, o relatório consolidado de execução do PDP e, também, modelos, metodologias, ferramentas informatizadas e trilhas de desenvolvimento (BRASIL, 2019). O decreto 9.991/2019 considera ainda que a elaboração do PDP deverá ser precedida, preferencialmente, por um diagnóstico de competências. Tal aspecto reforça a importância do diagnóstico e da gestão por competências para que as instituições públicas federais brasileiras atinjam os seus objetivos.

O “Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União” corresponde a outro documento relevante para as organizações subordinadas à administração pública federal brasileira (BRASIL, 2020). Em relação à gestão de pessoas, esse Referencial propõe, entre outras ações, “desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”, “desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho” e “gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores” (BRASIL, 2020). Tais ações, propostas por um órgão de controle da União que busca contribuir com o aperfeiçoamento da administração pública em benefício da sociedade, reforça a necessidade de que as organizações públicas federais brasileiras aprimorem suas governanças e, também, seus processos de gestão.

1.3 Definição de tema e objetivos

O conceito de competência, tanto em seu viés individual quanto organizacional, tem influenciado significativamente a gestão de pessoas dentro das organizações, do mesmo modo como tem servido de base para a gestão e a elaboração de estratégias empresariais (FERREIRA, 2005). Devido a isto, várias aplicações têm sido desenvolvidas mediante o enfoque do conceito de competências (FERREIRA, 2005). Entre elas a avaliação por competências, o desenvolvimento de competências, a remuneração por competências, a seleção por competências e a retenção de talentos e competências.

No âmbito das pesquisas em gestão de pessoas, considera-se que o desenvolvimento de modelos de gestão por competências que visem fortalecer as resiliências organizacional e individual pode resultar em distintos benefícios. Entre esses ganhos estão a redução de tensões e estresses associados às mudanças e o comprometimento dos indivíduos com novos desafios (BARDOEL et al., 2014). Apropriando-se disso, corresponde ao tema central desta tese a gestão por competências e as resiliências organizacional e individual que podem advir de sua adoção. De modo complementar, aponta-se que o objetivo geral deste trabalho é ampliar e aprofundar a perspectiva de que a gestão por competências pode contribuir para a resiliência de organizações públicas. Para alcançar tal objetivo, foram definidos quatro objetivos específicos. São eles:

- (i) caracterizar a produção científica sobre gestão por competências indexada nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*;
- (ii) evidenciar as dimensões de competências que contribuem para a resiliência organizacional;
- (iii) propor um modelo de competências que podem ser desenvolvidas de modo a contribuir para a resiliência de organizações públicas;
- (iv) identificar o tipo de avaliação de competências individuais (qualitativa ou quantitativa) que melhor se adequa à gestão por competências.

O Quadro 1 apresenta os objetivos específicos deste trabalho, as finalidades atribuídas a cada um desses objetivos e, também, o tipo de análise utilizado em cada um dos estudos.

Quadro 1 – Objetivos do estudo, finalidades e tipos de análise de cada objetivo

Objetivo geral	Objetivos específicos	Finalidades	Tipos de análise
Ampliar e aprofundar a perspectiva de que a gestão por competências pode contribuir para a resiliência de organizações públicas	Caracterizar a produção científica sobre gestão por competências indexada nas bases de dados <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>	Compreender a posição deste trabalho perante os demais estudos da área	Análise de contexto
	Evidenciar as dimensões de competências que contribuem para a resiliência organizacional	Evidenciar os elementos que devem ser considerados para a proposição de um modelo de competências com vistas a resiliência	Análise teórica
	Propor um modelo de competências que podem ser desenvolvidas de modo a contribuir para a resiliência de organizações públicas	Orientar a obtenção da resiliência em organizações públicas	Análise aplicada
	Identificar o tipo de avaliação de competências individuais (qualitativa ou quantitativa) que melhor se adequa à gestão por competências	Possibilitar que a gestão por competências atinja as suas potencialidades	Análise aplicada

1.4 Justificativa da pesquisa

O primeiro problema a ser superado nas avaliações por competências é a inexistência de um modelo que reflita as necessidades das organizações (BRUNO, 2005). Isso ocorre, segundo Bruno (2005), devido a distintos fatores como, por exemplo, a falta de envolvimento da liderança da empresa e a conseqüente ausência de um projeto de competências dentro da organização. Além disto, segundo esse autor, os diferentes subsistemas de recursos humanos comumente não falam a mesma linguagem, isto é, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho acabam usando linguagens próprias. Neste cenário, é desejada a utilização de ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos. No entanto, tais instrumentos dificilmente são encontrados (BRANDÃO *et al.*, 2008).

A partir dos aspectos citados, considera-se importante, no contexto atual de gestão organizacional, que sejam desenvolvidos trabalhos que contribuam para a operacionalização de modelos de gestão por competências. O cenário experimentado por instituições vinculadas ao serviço público, por sua vez, é utilizado como balizador para o desenvolvimento desta pesquisa. Tal cenário se justifica, pois a operacionalização de modelos de gestão de pessoas em

instituições deste tipo tende a ser um processo especialmente complexo e lento. Espera-se assim, como principal contribuição deste estudo, que seja facilitado o processo de implantação de modelos de gestão por competências em organizações da administração pública.

A caracterização da produção científica indexada na WoS e na *Scopus* que enfatiza o tema gestão por competências, neste cenário, contribui para o mapeamento da produção intelectual da área. Para tanto, são identificados, a partir de tal caracterização, os tópicos de pesquisa que caracterizam o tema e, também, seus principais autores. Como contribuição desta pesquisa, espera-se que os trabalhos elaborados no âmbito da gestão por competências, e inclusive este estudo, sejam desenvolvidos de modo assertivo, a partir da consideração do panorama atual das pesquisas nesse tema.

A identificação das implicações da adoção de métodos de gestão por competências no setor público, por sua vez, contribui para a observação das potencialidades existentes neste método de gestão. Neste âmbito, é detalhado, em especial, o modo como a gestão por competências pode contribuir para a resiliência das organizações, a qual é vista como a capacidade destas de resistir a adversidades e encontrar soluções inovadoras. Como contribuição deste trabalho, espera-se que trabalhos futuros valorizem o incremento das resiliências individual e organizacional que pode advir da adoção da gestão por competências.

A proposição do modelo de competências para a resiliência de organizações públicas, de modo complementar, contribui para orientar tais organizações para responder a adversidades como cortes de recursos e diminuição de pessoal. Neste cenário, o modelo de competências proposto deve contribuir para o desenvolvimento de múltiplas capacidades e, consequentemente, para o incremento da resiliência organizacional. Tal incremento deve ser observado a partir do estabelecimento de práticas de gestão de recursos humanos que promovam o desenvolvimento de competências organizacionais específicas e orientadas para o desenvolvimento da resiliência das organizações.

A identificação do tipo de avaliação (qualitativa ou quantitativa) que melhor se adequa aos métodos de gestão por competências colabora para a compreensão do tipo de avaliação individual mais propício a tais métodos de gestão. Para tanto, são observadas as vantagens e as desvantagens que podem ser observadas nesses dois tipos de avaliações. Como contribuição deste estudo, espera-se que tais avaliações sejam utilizadas assertivamente, de modo a potencializar os benefícios oriundos de suas aplicações.

1.5 Delineamento do trabalho

Nesta seção são descritos: o (i) método de pesquisa e o (ii) método de trabalho utilizados neste estudo. Tais subseções são apresentadas para descrever a pesquisa realizada e, também, as etapas e procedimentos utilizados para atingimento dos objetivos propostos.

1.5.1 Caracterização do método de pesquisa

Esta pesquisa é considerada uma pesquisa aplicada. Isso se justifica, pois as pesquisas aplicadas são investigações que se caracterizam por buscar novos conhecimentos e por serem orientadas para um fim ou objetivo específico (DE MARCHI, 2005). Considera-se, também, que tais pesquisas são pesquisas capazes de considerar o conhecimento disponível e sua extensão a fim de resolver problemas específicos (DE MARCHI, 2005). Além disto, esta pesquisa é considerada exploratória, pois objetiva proporcionar maior familiaridade com os problemas de pesquisa, aprimorar ideias e descobrir intuições (GIL, 2002).

A abordagem adotada neste trabalho é a abordagem quali-quantitativa. A abordagem qualitativa, neste âmbito, deve ser utilizada para avaliar e incorporar o conhecimento adquirido nas análises e, deste modo, examinar aspectos da casualidade, dos processos e do contexto de pesquisa (TOLEDO-LÓPEZ *et al.*, 2012). Além destes aspectos, a abordagem qualitativa possui a vantagem de considerar detalhes do contexto, como os tipos de conhecimentos que foram combinados para que pudessem ser obtidos novos conhecimentos (SCHULZE; HOEGL, 2008). A abordagem quantitativa, por sua vez, deve ser utilizada para trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. Tal abordagem deve ser utilizada para abarcar grandes aglomerados de dados, classificá-los e torná-los inteligíveis através de variáveis (conforme já destacavam MINAYO; SANCHES, 1993).

As metodologias a serem utilizadas são a de pesquisa bibliográfica e a de estudo de caso. Tais escolhas se justificam pois as pesquisas bibliográficas caracterizam-se por permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente (GIL, 2002), e os estudos de caso caracterizam-se por buscar o estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a possibilitar seu amplo e detalhado

conhecimento (GIL, 2002). Tais metodologias devem ser utilizadas para explorar os aspectos que podem compor e facilitar o processo de operacionalização do método de gestão por competências proposto neste trabalho.

1.5.2 Caracterização de método de trabalho

O método de trabalho foi delineado em quatro etapas estruturadas a partir dos objetivos propostos neste estudo. Estas etapas, por sua vez, foram organizadas conforme quatro artigos científicos. Espera-se, com isso, que o trabalho ganhe objetividade e seja facilitado o processo de publicação dos resultados obtidos.

No primeiro artigo é caracterizada a produção científica sobre gestão por competências indexada nas bases de dados *Web of Science* e na *Scopus*. Para tanto, em um primeiro momento, é estabelecida uma estratégia de busca para que sejam identificados os trabalhos relacionados ao tema deste trabalho. Posteriormente, após a coleta e o tratamento dos dados obtidos, é realizada a análise dessas informações, de modo a evidenciar indicadores de produção, colaboração e impacto. Por fim, é realizada a interpretação das análises e são destacadas as tendências de publicação no âmbito da gestão por competências.

As implicações da adoção de métodos de gestão por competências no setor público são abordadas no segundo trabalho. Em especial, é identificado como a gestão por competências pode contribuir para o incremento da resiliência das organizações vinculadas à administração pública. Para tanto, é investigada a literatura da área e elaborado um modelo esquemático que evidencia tal relação. Além disto, são ressaltadas as competências técnicas e as competências vinculadas a cultura organizacional que podem contribuir para o incremento da resiliência de organizações vinculadas a administração pública.

No terceiro trabalho, de modo complementar, é proposto e validado um modelo de competências que pode contribuir para a resiliência de organizações públicas. Para tanto, são utilizados os resultados de um questionário distribuído a Pró-Reitores de Gestão de Pessoas de diferentes Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras. A partir da identificação da situação das macro-competências que podem contribuir para a resiliência das IFES, o modelo é apresentado. Subsequentemente, com base na literatura da área e nos pressupostos

estabelecidos pela função gestão de pessoas, são propostas competências organizacionais que podem contribuir para a resiliência de organizações públicas.

A identificação do tipo de avaliação de competências (qualitativa ou quantitativa) a ser utilizado para avaliar competências individuais corresponde ao tema do quarto estudo desenvolvido. Para elaboração de tal pesquisa, são utilizadas avaliações de competências individuais que contemplam avaliações qualitativas e quantitativas. Assim, a partir do estabelecimento de uma estratégia de comparação entre respostas qualitativas e respostas quantitativas, é identificada a correlação que se estabelece entre os diferentes tipos de avaliação. Como resultado, é observado se as avaliações qualitativas e quantitativas de competências individuais convergem para resultados similares.

Por último, nas considerações finais, após a retomada dos resultados obtidos em cada um dos artigos, é realizada uma sumarização dos resultados obtidos neste estudo.

1.6 Delimitação da pesquisa

Cabe destacar que este trabalho tem como enfoque a gestão por competências e, em especial, os aspectos vinculados à avaliação por competências e à resiliência que pode provir da adoção de tal método de gestão. Desta forma, aspectos como remuneração por competências, seleção por competências e retenção de competências correspondem a temas que não são explorados neste estudo. Além disto, destaca-se que o modelo de gestão por competências para resiliência proposto utiliza como balizador o cenário experimentado por organizações públicas, as quais enfrentam dificuldades para operacionalizar modelos de gestão de pessoas. Considera-se, assim, que o modelo proposto deve se adequar, prioritariamente, a instituições vinculadas ao poder público, as quais possuem características específicas de seleção, capacitação, contratação e alocação de pessoal.

1.7 Estrutura do trabalho

Os próximos capítulos apresentam: (i) o artigo que caracteriza a produção científica sobre gestão por competências indexada na *Web of Science* e na *Scopus*; (ii) o artigo que identifica como a gestão por competências pode contribuir para a resiliência organizacional; (iii) o artigo que propõe um modelo composto por macro-competências que podem ser desenvolvidas de modo a contribuir para a resiliência de organizações públicas; (iv) o artigo que identifica o tipo de avaliação de competências individuais (qualitativa ou quantitativa) que melhor se adequa à gestão por competências; e (v) as considerações finais sobre o estudo desenvolvido.

Referências

- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>>. Acesso em: 22 jan. 2016.
- BARDOEL, E. A. et al. Employee resilience: An emerging challenge for HRM. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [s. l.], v. 52, n. 3, p. 279–297, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/1744-7941.12033>>. Acesso em: 10 jan. 2019.
- BELKADI, F. et al. Competency characterisation by means of work situation modeling. **Computers in Industry**, v. 58, n. 2, p. 164–178, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.compind.2006.09.005>>. Acesso em: 20 jan. 2016.
- BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>>. Acesso em: 22 jan. 2016.
- BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, Ano 157, n. 167, p. 1-3, 29 ago. 2019.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020.
- BRUNO, M. L. Selecionar por competências. In: NERI, A. (Org.) et al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. rev. Campinas, SP: Papyrus, 2005.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

DE MARCHI, M. Reviewing some OECD's R&D definitions. **Scientometrics**, v. 63, n. 2, p. 403-405, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11192-005-0219-x>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

DUTRA, J. S. et al. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000100009>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

FERREIRA, J. Reflexões sobre o conceito de competências. In: NERI, A. (Org.) et al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. rev. Campinas, SP: Papirus, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>>. Acesso em: 18 maio 2017.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

PÉREZ-LÓPEZ, M. C. et al. Competencies for entrepreneurship as a career option in a challenging employment environment. **Career Development International**, v. 21, n. 3, p. 214-229, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/CDI-07-2015-0102>>. Acesso em: 15 maio 2017.

SARKAR, M.; FLETCHER, D. Ordinary magic, extraordinary performance: psychological resilience and thriving in high achievers. **Sport, Exercise, and Performance Psychology**, v. 3, n. 1, p. 46-60, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/spy0000003>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

SCHELVIS, R. M. C. et al. Exploring teacher and school resilience as a new perspective to solve persistent problems in the educational sector. **Teachers and Teaching: Theory and Practice**, [s. l.], v. 20, n. 5, p. 622–637, 2014. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1080/13540602.2014.937962>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

SCHULZE, A.; HOEGL, M. Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: a behavioral approach. **Research Policy**, v. 37, n. 10, p. 1742-1750, 2008.

Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2008.07.002>>. Acesso em: 27 jan. 2016.

SHIH, M.-J. et al. Discovering competitive intelligence by mining changes in patent trends.

Expert Systems with Applications, v. 37, n. 4, p. 2882–2890, 2010. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2009.09.001>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

TERABE, C. P. A. R.; BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. In: CAMÕES, M. R. de S.; FONSECA, D. R. da; PORTO, V. (Orgs.). **Estudos em gestão pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em:

<<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Caderno37.pdf/4f0c1476-27c5-4205-8d91-eedafa3c3c76>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

TOLEDO-LÓPEZ, A. et al. Defining success in subsistence businesses. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1658-1664, 2012. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.006>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

TRASATTI, S. R. Treinamento de competências funcionais: moldando o futuro organizacional pelas pessoas. In: NERI, A. (Org.) et al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. rev. Campinas, SP: Papirus, 2005.

TRASATTI, S. R.; COSTA, M. I. Administração de recursos humanos: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. In: NERI, A. (Org.) et al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. rev. Campinas, SP: Papirus, 2005.

VAN DER VEGT, G. S. et al. Managing risk and resilience. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 4, p. 971-980, 2015. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2015.4004>>. Acesso em: 19 maio 2017.

WILSON, R. L. Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy. **Work**, [s. l.], v. 54, n. 2, p. 309–323, 2016. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.3233/WOR-162302>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS BASES DE DADOS WEB OF SCIENCE E SCOPUS: PRODUÇÃO CIENTÍFICA, COLABORAÇÃO E IMPACTO

Resumo

Este artigo apresenta um estudo bibliométrico cujo objetivo é caracterizar, em termos de produção científica, colaboração e impacto, os trabalhos que abordam a gestão por competências e estão indexados nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Para tanto, são analisados todos os estudos publicados em periódicos ou anais de eventos que contêm os termos “competenc* management” ou “competenc* based management” em seus títulos, resumos ou palavras-chave. O método de trabalho é composto por quatro etapas: (i) coleta e descrição dos dados; (ii) tratamento dos dados; (iii) análise dos dados e; (iv) interpretação das análises. O *corpus* de pesquisa é composto por 571 trabalhos. Os resultados destacam que eventos possuem importância significativa para os pesquisadores da área e apontam que a gestão por competências se consolidou na literatura após o ano de 2005. Além destes aspectos, é identificado que os trabalhos que abordam o tema estão dispersos em diferentes periódicos e conferências. De modo complementar, é enfatizado o vínculo existente entre gestão por competências e gestão do conhecimento. É identificado ainda que Ciência da Computação, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Estratégica e Relações Industriais & Trabalho correspondem às macro-categorias que caracterizam a gestão por competências. É identificado também que as colaborações entre autores não configuram densas redes de colaboração e que os trabalhos mais citados se distribuem em periódicos de distintas áreas. Por fim, conclui que as pesquisas desenvolvidas em gestão por competências podem ser elaboradas de modo mais assertivo caso considerem o cenário em que se encontram os estudos da área.

Palavras-chave: Gestão por competências. Comunicação científica. Bibliometria.

2.1 Introdução

A gestão por competências corresponde ao modo como as empresas gerenciam competências organizacionais, dos grupos e individuais (HAMEL; PRAHALAD, 2005). Enquanto método de gestão, seu objetivo primário é definir as competências necessárias para que a organização obtenha sucesso e consiga mantê-las continuamente de acordo com os objetivos organizacionais estabelecidos. Considera-se, assim, que a gestão por competências é importante para o atendimento dos objetivos da organização e para aprimorar processos de negócios e relacionamento com clientes (KAPLAN; NORTON, 1996).

Para uma organização, adotar a gestão por competências significa assumir uma postura estratégica alinhada aos objetivos organizacionais estabelecidos, sejam eles quais forem. Tal aspecto permite inferir que esse método de gestão pode ser utilizado em diferentes contextos e que existem benefícios a serem obtidos a partir do uso de um processo explícito de formulação de estratégia. Entre esses benefícios, está a garantia de que pelo menos as políticas, se não as ações, dos departamentos funcionais estejam coordenadas e dirigidas para um conjunto comum de metas (PORTER, 2004).

Destaca-se, no âmbito dos estudos sobre a produção científica, que o crescimento da literatura independe da área estudada e parece ser consequência da intensidade da pesquisa e do volume de pesquisadores que trabalham no tema (URBIZAGASTEGUI, 2009). A bibliometria, neste cenário, corresponde à técnica responsável por aplicar análises estatísticas com o intuito de estudar as características de uso e criação de documentos (SPINAK, 1998), como número de artigos em uma determinada área, autores principais, citações recebidas, entre outras. Para tais análises, pode ser utilizada uma série de métodos estatísticos, os quais podem elucidar a estrutura e o processo de comunicação científica (BORGMAN; FURNER, 2005). A partir destes aspectos, acredita-se que as análises bibliométricas podem contribuir para que sejam apontadas as principais ideias e escolas de pensamento e, também, as relações existentes entre elas (NERUR; RASHEED; NATARAJAN, 2008).

No contexto da gestão por competências, considera-se que os estudos bibliométricos podem contribuir para uma melhor compreensão deste tema, a qual ocorre a partir da apresentação da estrutura desse campo de pesquisa e da análise de seu desenvolvimento (PRÉVOT et al., 2010). Além disto, Prévot et al. (2010) ressaltam que, a partir de tais estudos, os pesquisadores desse campo podem posicionar suas pesquisas e identificar linhas de pesquisa

para novos estudos teóricos e empíricos. Complementarmente, esses autores destacam que, para aqueles menos familiarizados com esse tema, tais estudos podem contribuir para a identificação dos principais desafios existentes em seu desenvolvimento.

A partir dos aspectos apresentados, destaca-se que o objetivo geral deste trabalho é caracterizar, em termos de produção científica, colaboração e impacto, os trabalhos que abordam a gestão por competências e estão indexados nas bases de dados *Web of Science* (WoS) e *Scopus*. Tais bases foram escolhidas por serem as principais utilizadas para análises métricas e, também, por permitir a avaliação dos trabalhos indexados em termos de produtividade e de citações recebidas (ABRIZAH et al., 2013; ARCHAMBAULT et al., 2009). Por conseguinte, os objetivos específicos são:

- (i) identificar as características dos trabalhos que abordam a gestão por competências e que estão indexados nas bases de dados *WoS* e *Scopus*, em relação ao tipo de documento, ao ano de publicação, ao idioma e ao periódico ou conferência em que os estudos foram publicados;
- (ii) apontar os países, as instituições e os autores mais produtivos em gestão por competências;
- (iii) apontar os principais tópicos de pesquisa no âmbito da gestão por competências;
- (iv) identificar as colaborações existentes nos trabalhos indexados nas bases selecionadas para serem analisadas;
- (v) caracterizar o impacto dos trabalhos que abordam a gestão por competências e que estão indexados nas bases de dados *WoS* e *Scopus*.

2.2 Referencial teórico

Esta seção divide-se em: (i) gestão por competências; (ii) bibliometria e indicadores bibliométricos; e (iii) estudos bibliométricos em gestão por competências.

2.2.1 Gestão por competências

A gestão por competências corresponde a um modelo de gestão que busca traduzir os objetivos organizacionais estratégicos em requisitos essenciais para cada função específica (VAN DER MEER; TOONEN, 2005). Considera-se, ainda, que essa abordagem de gestão baseia-se na identificação, definição e medição de diferenças individuais em relação a construtos específicos das atividades de trabalho (VAKOLA; ERIC SODERQUIST; PRASTACOS, 2007). Para tanto, a gestão por competências deve se responsabilizar por descrever todos os processos envolvidos na produção, implantação e desenvolvimento de competências específicas (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007). Como resultados, Palacios-Marqués, Peris-Ortiz e Merigó (2013) destacam que, quando implantada de modo satisfatório, a gestão por competências pode mensurar e contribuir para a melhoria das competências individuais.

A adoção da gestão por competências pela função gestão de pessoas de uma organização contribui para o aparecimento de questões sobre como descobrir, descrever e avaliar competências e, também, como desenvolver sistemas de gestão capazes de mapear perfis de competências, avaliá-los e gerenciar seus desenvolvimentos (CAPALDO; IANDOLI; ZOLLO, 2006). Neste contexto, Fleury e Fleury (2005) destacam que, para que a gestão por competências atinja o seu potencial, é importante que o desenvolvimento de competências individuais esteja alinhado com a estratégia organizacional. No entanto, esta atividade não é uma tarefa simples, pois as competências individuais diferem de acordo com as características das organizações em que os indivíduos atuam (FLEURY; FLEURY, 2005). Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007), complementarmente, enfatizam que a caracterização das competências individuais corresponde a uma tarefa importante da gestão por competências, pois essa atividade se responsabiliza por formalizar as competências, determinar seus componentes-chaves e também as situações que vinculam as competências às atividades dos indivíduos. Colomo-Palacios et al. (2013) corroboram com tal assertiva quando apontam que a identificação das competências que atendem aos requisitos das atividades de trabalho corresponde a um elemento importante para o desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização.

Para Berio e Harzallah (2007), quatro macro-processos compõem a gestão por competências: a identificação de competências, a avaliação de competências, a aquisição de competências e o uso de competências. O processo de identificação de competências, neste

cenário, deve se responsabilizar por evidenciar quando e como identificar as competências necessárias para desempenhar tarefas, estratégias e missões. A avaliação de competências, por sua vez, deve se responsabilizar por definir quando e como avaliar as competências individuais. A aquisição de competências, de maneira complementar, deve se responsabilizar por decidir quando adquirir competências e, por fim, o uso de competências deve se responsabilizar por utilizar as informações e os conhecimentos adquiridos para, baseado nisso, identificar *gaps* entre as competências requeridas e as competências existentes na organização.

Ainda no contexto da gestão por competências, Flöck e Mekhilef (2007) destacam que a análise detalhada da produção científica dessa área pode auxiliar a demonstrar que esse método de gestão se tornou um tópico de interesse em diversos campos de pesquisa. A evidência desse interesse, segundo esses autores, é a existência de um grande número de atores (universidades, consultores, indústrias), a abundância de publicações e, também, o incremento significativo da oferta de treinamentos especializados. Além disto, Flöck e Mekhilef (2007) pontuam ainda que a grande variedade de pontos de vista e de interpretações que permeiam esse método de gestão convida para que sejam entendidos todos os significados atribuídos a ele.

2.2.2 Bibliometria e indicadores bibliométricos

A bibliometria corresponde a uma técnica que possui o intuito de estudar as características de criação e uso de documentos (SPINAK, 1998). A potencialidade dos estudos bibliométricos está relacionada à sua capacidade de organizar padrões sociológicos de reconhecimento explícito entre documentos individuais (HJØRLAND, 2002). Considera-se, ainda, que os indicadores baseados em métodos bibliométricos podem promover a compreensão da posição dos pesquisadores no cenário da pesquisa internacional em termos de influência e especialização e, também, a compreensão de padrões de comunicação científica e processos de disseminação do conhecimento (VAN RAAN, 1996).

Quanto aos usos da bibliometria, Hjørland (2002) destaca que esta se tornou popular como instrumento para a visualização de áreas científicas a partir de análises de co-citação e, também, da geração de mapas bibliométricos. Van Raan (1996) ressalta ainda que, para monitorar o desenvolvimento da ciência, as técnicas de mapeamento bibliométrico, também

chamado de “cartografia bibliométrica”, fornecem um instrumento para que seja criado um cenário em que pode ser identificada a estrutura cognitiva dos campos científicos.

Van Eck e Waltman (2010) destacam que tais mapas bibliométricos podem ser baseados em distâncias ou, então, em grafos. Nos mapas baseados em distâncias, menores distâncias representam maiores relações entre os itens – aspecto que facilita o processo de identificação de *clusters*, mas dificulta o processo de rotulagem dos itens, pois alguns pontos podem sobrepor outros (VAN ECK; WALTMAN, 2010). Nos mapas baseados em grafos, de maneira distinta, a distância entre os pontos não representa a força de relação entre os itens, pois a força das relações é representada através de linhas, as quais são mais espessas conforme a intensidade da relação identificada (VAN ECK; WALTMAN, 2010). Tal aspecto, segundo Van Eck e Waltman (2010), diminui a possibilidade de sobreposição de rótulos, mas torna mais difícil a identificação de *clusters* e a análise da intensidade das relações existentes.

Spinak (1998) destaca também, no âmbito dos estudos métricos, os indicadores de produção, os quais mensuram a quantidade e o impacto das publicações científicas, e os indicadores de citação (indicadores de impacto), os quais medem a quantidade e o impacto das relações existentes entre as publicações científicas. Okubo (1997), por sua vez, classifica os indicadores bibliométricos em indicadores de atividade científica e tecnológica (indicadores de produção) e indicadores relacionais (indicadores de colaboração), os quais mensuram os *links* e as interações entre os atores que atuam em Ciência & Tecnologia.

2.2.3 Estudos bibliométricos em gestão por competências

Toda disciplina científica é desenvolvida a partir de uma coleção de estudos relevantes que passam a ser conhecidos como basilares para pesquisas futuras. No âmbito das pesquisas em gestão de pessoas, Fernandez-Alles e Ramos-Rodríguez (2009) consideram interessante analisar os estudos e os autores mais influentes da área com o objetivo de identificar como a área se desenvolveu e os tópicos de pesquisa existentes. Além disto, segundo esses autores, a aplicação de abordagem quantitativa e a utilização de técnicas bibliométricas corresponde a uma novidade e pode ser considerada uma contribuição útil para essa área de pesquisa.

Os estudos da área de gestão de pessoas com abordagem quantitativa são praticamente inexistentes e os poucos que podem ser identificados na literatura são disseminados em conferências e não em periódicos ou livros (FERNANDEZ-ALLES; RAMOS-RODRÍGUEZ, 2009). De modo complementar, Fernandez-Alles e Ramos-Rodríguez (2009) destacam que é paradoxal o contraste existente entre a fraqueza dos estudos com abordagem quantitativa em gestão de pessoas com a força dessas pesquisas em outras áreas de gestão, onde diversos estudos já utilizaram técnicas bibliométricas.

Desde os primeiros livros dedicados à gestão por competências, datados da década de 1990, aos mais recentes publicados, a área de gestão por competências experimentou um desenvolvimento significativo (PRÉVOT et al., 2010). Para comprovar isto e analisar como a área se desenvolveu ao longo do tempo, Prévot et al. (2010) consideraram suficiente caracterizar a produção científica sobre o tema publicada no periódico *Research in Competence-Based Management* e, também, em uma série de livros publicada após diferentes edições da *International Conference on Competence-Based Management*. A partir disto, tais autores identificaram três volumes do periódico e 12 livros publicados entre os anos de 1994 e 2005, que abrangem um total de 185 artigos escritos por 213 autores.

Os resultados do estudo desenvolvido por Prévot et al. (2010) revelaram que 77% dos autores publicaram apenas um trabalho sobre o tema e que nove autores foram responsáveis, durante o período analisado, por 30% do total de trabalhos produzidos em gestão por competências. O trabalho identificou ainda que as instituições dos autores estavam distribuídas em 21 países diferentes, sendo que os 5 primeiros (Estados Unidos, Holanda, Bélgica, Reino Unido e França) representaram 57% dos autores. Com relação à instituição de origem dos autores dos trabalhos, Prévot et al. (2010) identificaram que nenhuma lidera as pesquisas em gestão por competências e, também, que nenhum grupo de autores provém de uma única instituição. Por fim, esses autores destacaram que os trabalhos sobre gestão por competências tendem a se organizar ao redor das referências diretamente associadas a esse tema. Isso, segundo Prévot et al. (2010), mostra que tal campo de pesquisa atingiu um nível de maturidade e definiu suas diferenças em relação aos demais campos de pesquisa.

2.3 Procedimentos metodológicos

Tradicionalmente as análises bibliométricas eram realizadas a partir de informações sobre publicações e citações fornecidas pela *Web of Science* (WoS) (ARCHAMBAULT et al., 2009; TORRES-SALINAS; LOPEZ-CÓZAR; JIMÉNEZ-CONTRERAS, 2009). No entanto, o lançamento da base de dados *Scopus* pela Elsevier, no ano de 2004, gerou uma alternativa capaz de competir com o monopólio estabelecido pela WoS (TORRES-SALINAS; LOPEZ-CÓZAR; JIMÉNEZ-CONTRERAS, 2009). Atualmente, a WoS e a *Scopus* correspondem às bases de dados de citação mais frequentemente utilizadas para avaliar os periódicos em termos de produtividade e de citações recebidas (ABRIZAH et al., 2013).

Para o presente estudo, optou-se por agrupar os resultados das buscas bibliográficas sobre gestão por competências obtidos junto a essas duas bases de dados. Isso se justifica, pois a adição das citações obtidas junto à *Scopus* aos resultados das citações obtidas junto à WoS pode alterar significativamente aspectos como o ranking dos autores mais produtivos (MEHO; YANG, 2007).

2.3.1 Estratégia de busca utilizada para coleta dos dados

Os estudos bibliométricos dependem do estabelecimento de uma estratégia de busca adequada para obtenção de registros de publicação de pesquisa relevantes (HUANG et al., 2015). Desta forma, foi elaborada uma estratégia de busca que considera as variações terminológicas para os termos “*competence management*” e “*competence based mangement*”, utilizando o truncamento representado pelo caractere “*”. Assim, os resultados englobaram também trabalhos que utilizam os termos “*competency manegement*”, “*competencies management*” e “*competency based management*”.

A estratégia de busca foi implantada nos campos título, resumo e palavras-chave e de modo a filtrar apenas a produção científica sobre esse tema publicada em artigos de periódico e em anais de eventos, desde o início da indexação do tema nas duas bases de dados, até o final do ano de 2015. Isso se justifica, pois a omissão de anais de eventos em estudos bibliométricos pode resultar em lacunas nas análises, especialmente quando entidades singulares, como

autores e instituições, são analisadas (MICHELS; FU, 2014). Além disto, conforme apontam Hofer et al. (2010), a adição da produção científica publicada em anais de evento permite que se obtenha uma perspectiva holística e detalhada da pesquisa que está sendo desenvolvida.

O Quadro 2 apresenta as bases de dados em que os termos foram pesquisados, o tipo de pesquisa que foi realizado em cada base e, também, os campos e termos utilizados.

Quadro 2 – Estratégias para identificação de trabalhos sobre gestão por competências

Base de dados	Tipo de pesquisa	Campo de busca	Palavras ou frases empregadas na busca	Período estipulado	Tipo de documento
Web of Science	Pesquisa básica	TS = Tópico (título, resumo, palavras-chave do autor e keyword plus)	“competenc* management” OR “competenc* based management”	1945-2015	Article OR Proceedings Paper
Scopus	Document search	TITLE-ABS-KEY (Article title, Abstract, Keywords)	“competenc* management” OR “competenc* based management”	All years to 2015	Article OR Conference Paper

Fonte: elaborado pelos autores.

2.3.2 Indicadores bibliométricos

Para caracterizar a produção, a colaboração e o impacto da produção científica em gestão por competências indexada nas bases de dados WoS e *Scopus* foram realizadas diversas análises, as quais estão elencadas no Quadro 3. Esse Quadro apresenta também as relações existentes entre essas análises e os objetivos específicos deste trabalho, além dos tipos de indicadores identificados.

Quadro 3 – Objetivos específicos, campos das bases de dados que forneceram informações e análises realizadas

Objetivos específicos	Informações necessárias	Campos WoS	Campos Scopus	Análises realizadas	Tipos de indicadores
Identificar as características dos trabalhos que abordam o tema gestão por competências e que estão indexados nas bases de dados WoS e Scopus, em relação ao tipo de documento, ao ano de publicação, ao idioma e ao periódico ou conferência em que os estudos foram publicados	Tipos de documento	DT	M3	Quantidade de trabalhos por tipo de documento	Indicadores de produção
	Anos de publicação	PY	PY	Quantidade de trabalhos por ano de publicação	
	Idiomas dos trabalhos	LA	LA	Quantidade de trabalhos por idioma	
	Periódicos ou Conferências	SO	T2	Quantidade de trabalhos por periódico ou conferência	
Apontar os países, as instituições e os autores mais produtivos em gestão por competências	Endereços	C1	AD	Quantidade de trabalhos por país	Indicadores de colaboração
	Autores	AU	AU	Quantidade de trabalhos por autor	
Apontar os principais tópicos de pesquisa no âmbito da gestão por competências	Palavras-chave	DE+ID	KW	Palavras-chaves mais utilizadas para representar os trabalhos	
Identificar as colaborações existentes nos trabalhos indexados nas bases selecionadas para serem analisadas	Endereços	C1	AD	Colaborações entre países	Indicadores de colaboração
	Autores	AU	AU	Colaborações entre autores	
Caracterizar o impacto dos trabalhos que abordam a gestão por competências e que estão indexados na WoS e na Scopus	Citações	TC	TC	Quantidade de citações por trabalho	Indicadores de impacto
				Caracterização dos trabalhos mais citados	

Fonte: elaborado pelos autores.

2.3.3 Caracterização do método de trabalho

Foram executados diferentes procedimentos para que os objetivos propostos fossem atingidos. A primeira etapa realizada foi a coleta das informações dos trabalhos que abordam a gestão por competências e estão indexados nas bases de dados WoS e *Scopus*. Tal coleta foi realizada no dia 19 de agosto de 2016. O Quadro 4 apresenta a quantidade de trabalhos recuperados e a estratégia de busca executada em cada uma das bases de dados.

Quadro 4 – Estratégias de busca executadas e resultados obtidos junto à WoS e à Scopus

Base de dados	Estratégia de busca executada	Total
Web of Science	(TS=("competenc* management" OR "competenc* based management")) AND DOCUMENT TYPES: (Article OR Proceedings Paper) Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI Timespan=1945-2015	264
Scopus	TITLE-ABS-KEY ("competenc* management" OR "competenc* based management") AND PUBYEAR < 2016 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "cp") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	522

Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 4 evidencia que a quantidade de trabalhos que abordam o tema gestão por competências e que foram recuperados junto à *Scopus*, corresponde a praticamente ao dobro da quantidade de trabalhos recuperados junto à WoS. Tal característica está alinhada à afirmação de Bartol et al. (2014), que destacam que a *Scopus*, em relação à WoS, apresenta mais resultados em número total de documentos por possuir uma abrangência maior de periódicos.

Após a coleta de dados foi realizada a remoção dos registros que foram recuperados por conter expressões do tipo “[...] competence, management [...]”, “[...] competence. Management [...]” e “[...] competence: management [...]” em seus títulos, resumos ou palavras-chave. Desta forma, evitou-se que fossem analisados trabalhos que não apresentam as expressões exatas de pesquisa (“competenc* management” ou “competenc* based management”). Posteriormente, foi realizada a identificação de duplicatas de registros. A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos após a execução das etapas preliminares de tratamento dos dados.

Tabela 1 – Quantidade de registros recuperados junto às bases de dados WoS e Scopus

Etapa	Apenas WoS	Apenas Scopus	Ambas bases de dados	Total
Após coleta	264	522	-	-
Após remoção preliminar de registros	260	509	-	-
Após identificação de duplicatas	62	311	198	571
Percentual sobre total	10,9%	54,5%	34,7%	100%

Fonte: elaborado pelos autores.

Compuseram o *corpus* de pesquisa deste estudo os 571 trabalhos que abordam a gestão por competências e que estão indexados nas bases de dados WoS e *Scopus*. Neste âmbito, a quantidade total de trabalhos disponível na *Scopus*, em relação ao total (509 em 571), evidencia que esta base de dados indexa praticamente 90% dos trabalhos que abordam a gestão por competências e estão disponíveis nessas bases de dados.

Após a identificação dos trabalhos que compuseram o *corpus* de pesquisa, foi realizada a limpeza dos dados. Tal atividade foi necessária, pois os dados coletados junto às bases de dados normalmente contêm erros em nomes de autores, periódicos e listas de referências (COBO et al., 2011), o que inviabiliza o mapeamento da produção científica diretamente das

fontes bibliográficas. Além desses erros, o formato do registro bibliográfico difere nas duas bases utilizadas, o que necessitou ser considerado.

A limpeza dos dados coletados junto às bases foi realizada em duas etapas. Na primeira, foram padronizados os campos que identificavam as informações fornecidas pelas bases de dados. Assim, por exemplo, nos registros obtidos junto à WoS, o identificador de campo “DT”, o qual apresenta o tipo de documento, foi substituído pelo identificador “M3”, utilizado pela *Scopus* para identificar tal informação. Na segunda etapa de tratamento dos dados foi realizada a padronização manual das informações referentes a periódicos, conferências, países, instituições e autores. Tal padronização foi necessária, pois alguns títulos de periódicos e conferências não são inseridos exatamente da mesma forma nas bases de dados WoS e *Scopus* (MEHO; SUGIMOTO, 2009).

A análise dos dados, realizada após a limpeza dos registros, foi dividida em indicadores de produção, de colaboração e de impacto. Para a geração de tais indicadores foram utilizados os softwares *BibExcel* e *Excel*. O *BibExcel* foi o software escolhido para análise dos dados, pois, além de possibilitar a leitura dos registros coletados junto às bases de dados WoS e *Scopus*, possui como vantagem a sua flexibilidade de integração com outras ferramentas utilizadas para análises bibliométricas. Destaca-se ainda que, para elaboração dos mapas bibliométricos foi utilizado o software UCINET, um dos mais importantes softwares de análise de redes (SCOTT, 2012).

Por fim, foi realizada a interpretação das análises apresentadas. Tal interpretação serviu, neste contexto, para identificar tendências de publicação sobre o tema gestão por competências. Como resultado, tal etapa apresentou um panorama da produção científica em gestão por competências indexada nas bases de dados analisadas e atendeu, assim, ao objetivo geral estabelecido neste trabalho.

2.4 Análise dos dados

As próximas subseções apresentam os indicadores obtidos junto aos dados coletados.

2.4.1 Indicadores de produção

O primeiro aspecto analisado foi a tipologia dos documentos recuperados junto às bases de dados WoS e *Scopus*. A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 2 – Incidência e percentual dos tipos de documentos recuperados

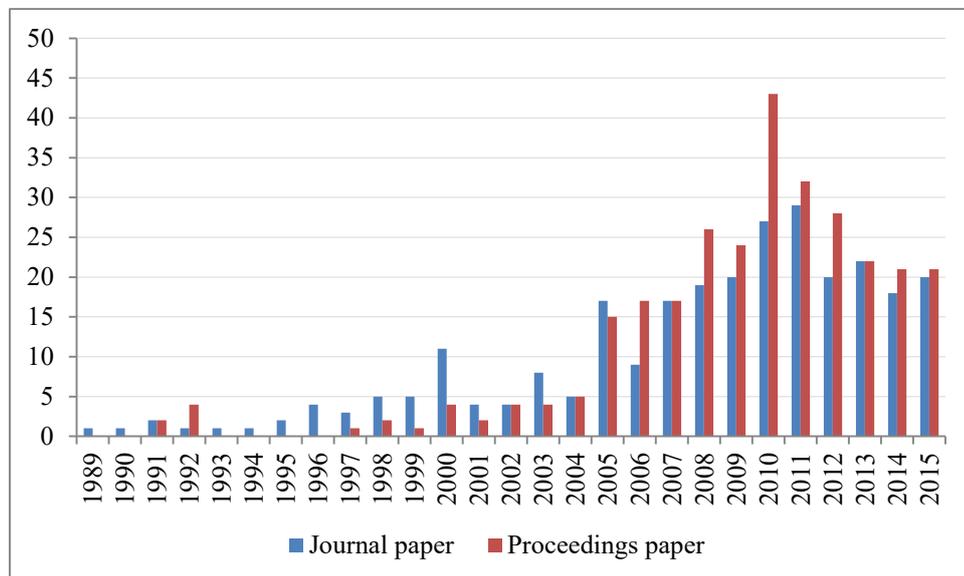
Tipo de documento	Incidência	%
Artigo de periódico	276	48,34
Artigo de evento	295	51,66
Total	571	100

Fonte: dados da pesquisa.

Os eventos são um importante canal de comunicação para trabalhos sobre gestão por competências – mais de 50% deles foram publicados em anais de congressos ou conferências. Tal resultado reforça a constatação de Glänzel et al. (2006), que indicam que a publicação em eventos é importante nos campos de engenharias e ciências aplicadas, pois tais campos não são cobertos de maneira adequada pelos periódicos da área.

A Figura 1 apresenta a quantidade de documentos recuperada por ano.

Figura 1 – Incidência de tipos de documentos por ano de publicação



Fonte: dados da pesquisa.

As maiores incidências de publicação de trabalhos que abordam a gestão por competências em periódicos e anais de evento ocorreram nos anos 2010 e 2011. Destaca-se, ainda na Figura 1, que a gestão por competências passou a ser abordada de maneira significativa na literatura a partir do ano de 2005 – apenas 87 trabalhos, 15,24% do total, foram publicados até o final do ano de 2004. O trabalho mais antigo sobre o tema corresponde ao artigo de

Albanese (1989), publicado no *Journal of Management Development*, intitulado *Competency-based Management Education*, que destaca as premissas da educação da gestão por competências e evidencia a sua emergência no ambiente educacional.

Ainda com relação à Figura 2, destaca-se o aumento considerável de trabalhos publicados no ano de 2005, em parte decorrente da publicação do número 83 da revista *Public Administration*, o qual foi dedicado aos temas “competências” e “gestão por competências”. Quanto aos idiomas dos trabalhos, destaca-se que foi identificado que 519 estudos, 90,89% dos trabalhos recuperados junto às bases WoS e Scopus, foram publicados em inglês.

A Tabela 3 apresenta o *Publisher*, o País de origem e o Fator de Impacto (FI) dos 14 periódicos que mais publicaram artigos sobre o tema.

Tabela 3 – Periódicos que mais aceitaram estudos que abordam a gestão por competências

n	Periódico	Incidência	%	Σ%	Publisher	País	FI (2016)
1	Research in Competence-Based Management* ¹	9	3,26	3,26	Emerald	Inglaterra	N/A
2	Journal of Universal Computer Science	7	2,54	5,80	Springer Verlag	Áustria	0,696
3	Personnel Review	5	1,81	7,61	Emerald	Inglaterra	1,427
4	Computers in Industry	5	1,81	9,42	Elsevier BV	Holanda	2,691
5	International Journal of Technology Management	5	1,81	11,23	Inderscience Publishers	Suíça	1,036
6	Public Administration	4	1,45	12,68	Wiley-Blackwell	Inglaterra	2,959
7	Knowledge Management and E-Learning*	4	1,45	14,13	University of Hong Kong	China	N/A
8	IEEE Transactions on Engineering Management	3	1,09	15,22	IEEE	Estados Unidos	1,188
9	Management Decision	3	1,09	16,30	Emerald	Inglaterra	1,396
10	International Journal of Production Economics	3	1,09	17,39	Elsevier BV	Holanda	3,493
11	Management Learning	3	1,09	18,48	SAGE Publications	Inglaterra	1,836
12	International Journal of Project Management	3	1,09	19,57	Elsevier BV	Inglaterra	4,034
13	International Journal of Public Sector Management*	3	1,09	20,65	Emerald	Inglaterra	N/A
14	Journal of Management Development*	3	1,09	21,74	Emerald	Inglaterra	N/A
Outros		216	78,26	-	-	-	-
Total		276	100	-	-	-	-

Fontes: dados da pesquisa e JCR.

¹ Os periódicos assinalados com asterisco não estão indexados no Journal Citation Reports (JCR) e não possuem FI. O IPP (2017) fornecido pelo Journal Metrics para o periódico Knowledge Management and E-learning é 0,70; para o International Journal of Public Sector Management é 0,87; e para o Journal of Management Development é 0,98.

O total de 276 trabalhos foi publicado em 200 periódicos distintos, sendo que apenas 21,74% daquele total foram publicados em periódicos que aceitaram 3 ou mais artigos sobre o tema em estudo. O *Research in Competence-Based Management* é o periódico que mais publicou artigos sobre o tema, o que parece natural, visto que a revista trata principalmente da gestão por competências, acompanhada de temas periféricos, como empreendedorismo, inovação e diversificação organizacional. Isso indica que o trabalho de Prévot et al. (2010), o qual analisou todos os artigos publicados nesse periódico entre os anos de 1994 e 2005, englobou a gestão por competências e, também, temas que a circundam.

A Tabela 4 apresenta os nomes dos eventos que mais publicaram trabalhos que abordam o tema gestão por competências.

Tabela 4 – Eventos que mais aceitaram trabalhos que abordam a gestão por competências

n	Evento	Incidência	%	Σ%
1	European Conference on Knowledge Management, ECKM	13	4,41	4,41
2	International Conference on Rail Human Factors	8	2,71	7,12
3	IFAC Symposium on Information Control Problems in Manufacturing, INCOM	6	2,03	9,15
4	IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE	6	2,03	11,19
5	Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, PICMET	5	1,69	12,88
6	IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies, ICALT	5	1,69	14,58
7	Conference on Professional Knowledge Management	5	1,69	16,27
8	IET International Conference on System Safety	5	1,69	17,97
	Outros	242	82,03	-
	Total	295	100	-

Fonte: dados da pesquisa.

O *European Conference on Knowledge Management* (ECKM) foi o principal evento para a publicação dos trabalhos. Tal desempenho evidencia a relação direta entre gestão por competências e gestão do conhecimento, sendo essa uma abordagem complementar àquela. Isso ocorre, pois a gestão por competências busca planejar, capturar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Enquanto isso, a gestão do conhecimento atua de modo complementar, identificando o conhecimento presente nas pessoas e proporcionando condições para criação, transferência e utilização desse conhecimento.

A análise de países foi realizada a partir dos endereços institucionais dos autores dos trabalhos, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5 – Incidência de países mais produtivos no âmbito da gestão por competências

n	País	Incidência	%
1	Alemanha	63	9,91
2	França	63	9,91
3	Reino Unido	56	8,81
4	Estados Unidos	38	5,97
5	Itália	36	5,66
6	Brasil	35	5,50
7	Finlândia	30	4,72
8	Holanda	23	3,62
9	Suécia	21	3,30
10	Espanha	20	3,14
Outros		251	39,47
Total		636	100

Fonte: dados da pesquisa.

Alemanha, França, Reino Unido e Estados Unidos foram os países que mais publicaram sobre o tema. De forma similar, Prévot et al. (2010) identificaram os Estados Unidos, o Reino Unido e a França como três dos cinco países mais produtivos no âmbito da gestão por competências e dos temas adjacentes. No entanto, enquanto a pesquisa de Prévot et al. (2010) identificou 21 países distintos em sua pesquisa, este estudo identificou 65 países diferentes. Tal dispersão permite a inferência de que a produção científica em gestão por competências expandiu-se, principalmente nos países que ainda não tem tradição nesse tema de pesquisa.

A Tabela 6 apresenta os resultados da análise das instituições vinculadas aos trabalhos.

Tabela 6 – Incidência de instituições mais produtivas em gestão por competências

n	Instituição	País	Incidência
1	Ecole Centrale Paris	França	9
2	University of Salerno	Itália	9
3	University of São Paulo	Brasil	9
4	West Pomeranian University of Technology	Polônia	9
5	University of Amsterdam	Holanda	8
6	Lappeenranta University of Technology	Finlândia	7
7	University of Nantes	França	7
8	Vienna University of Technology	Áustria	7
Outras			777
Total			842

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados observados indicaram que nenhuma instituição lidera as pesquisas nesse tema, similarmente a Prévot et al. (2010). No entanto, a Europa se destaca como o principal continente de origem das instituições que mais publicaram sobre gestão por competências – 7 das 8 instituições mais produtivas estão sediadas nesse continente.

Para identificação dos autores mais produtivos sobre o tema, foi necessária, inicialmente, a padronização manual dos dados, pois as informações de autoria são apresentadas de formas distintas nas duas bases de dados pesquisadas. Na WoS, por exemplo, Marinita

Schumacher é indicada como “Schumacher M”, enquanto na *Scopus* a autora é indicada como “Schumacher, M.”. A Tabela 7 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 7 – Incidência de autores mais produtivos no âmbito da gestão por competências

n	Autor	Incidência	País	Instituição	Unidade
1	Cardinal, J. S.-L.	8	França	Ecole Centrale Paris	Laboratoire Genie Industriel
2	Orciuoli, F.	8	Itália	Universita di Salerno	Department of Management and Innovation Systems
3	Rózewski, P.	8	Polônia	West Pomeranian University of Technology	Faculty of Computer Science
4	Afsarmanesh, H.	7	Holanda	University of Amsterdam	Faculty of Science
5	Gaeta, M.	6	Itália	Universita di Salerno	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione
6	Harzallah, M.	6	França	Université de Nantes	Laboratoire d'Informatique de Nantes-Atlantique
7	Malachowski, B.	6	Polônia	West Pomeranian University of Technology	Faculty of Computer Science
8	Schumacher, M.	6	França	Ecole Centrale Paris	Department of Industrial Engineering
	Outros	1513	-	-	-
	Total	1568	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa e Scopus.

Os oito autores mais produtivos da área trabalham em instituições europeias, estão vinculados a universidades e institutos de pesquisa de distintas especialidades e publicaram seis ou mais trabalhos cada um. Por outro lado, 82,82% dos autores publicaram apenas um trabalho cada.

A identificação dos assuntos mais abordados nos artigos que compuseram o *corpus* desta pesquisa, por meio das palavras-chaves atribuídas aos trabalhos pelos autores e, também, aquelas atribuídas pelas bases de dados, permitiu a análise dos tópicos de pesquisa estudados. A Tabela 8 apresenta a incidência das palavras-chave mais frequentes e o percentual de sua presença em relação ao total de trabalhos (n = 571).

Tabela 8 – Incidência dos termos mais utilizados para descrever os trabalhos

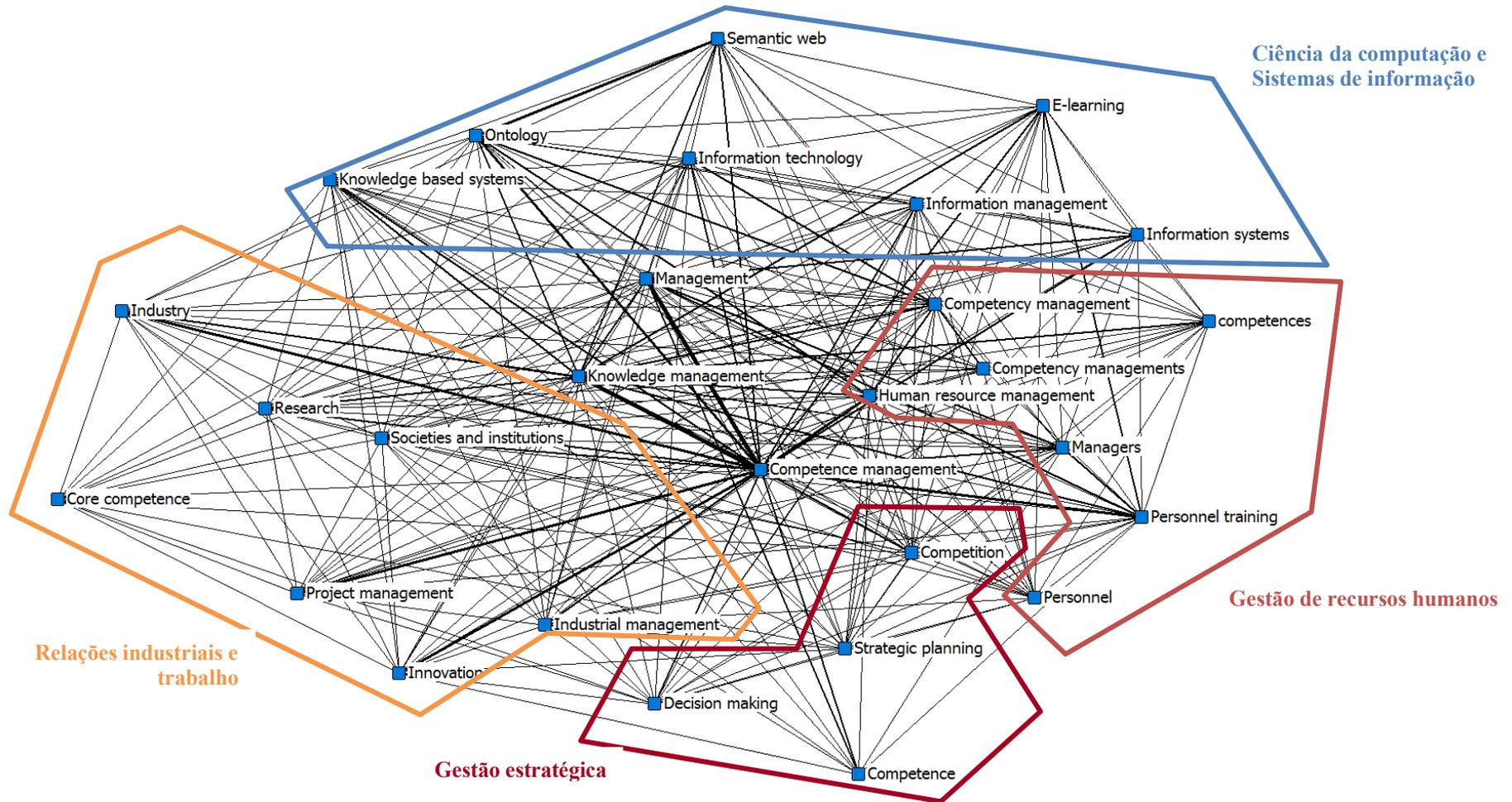
n	Termo	Incidência	%
1	Competence management	245	42,91
2	Knowledge management	103	18,04
3	Management	72	12,61
4	Competency management	61	10,68
5	Ontology	55	9,63
6	Human resource management	46	8,06
7	Personnel training	38	6,65
8	Project management	38	6,65
9	Societies and institutions	37	6,48
10	Competences	36	6,30

Fonte: dados da pesquisa.

Competence management é o termo mais utilizado para descrever os trabalhos, seguido do termo *knowledge management*, o que reforça o vínculo existente entre a gestão por competências e gestão do conhecimento citado anteriormente. *Management* e *competency management* também aparecem em destaque e destacam o caráter gerencial da gestão por competências, assim como uma das suas variantes terminológicas.

A partir do mapeamento bibliométrico das palavras-chave que foram utilizados 20 vezes ou mais nos artigos que compuseram o *corpus* de pesquisa, foi gerada uma rede composta por 28 termos, em que a força das relações é representada pela espessura das linhas. A Figura 2 apresenta a rede elaborada.

Figura 2 – Palavras-chave e macro categorias que caracterizam a gestão por competências



Fonte: dados da pesquisa

Competence management é o termo que possui relações mais fortes com os demais termos do diagrama e, juntamente com os termos *knowledge management* e *management*, compõe o núcleo central desta área de pesquisa. De modo complementar, destacam-se as relações que a gestão por competências estabelece com *human resource management*, *personnel training*, *project management*, *industry* e *ontology*, as quais ressaltam diferentes contextos de utilização desse método de gestão.

Além do núcleo central da gestão por competências, constituído pelos termos *knowledge management*, *competence management* e *management*, foi possível identificar outras quatro macrocategorias pelo agrupamento das demais palavras-chave. São elas: Ciência da computação e sistemas de informação; Gestão de recursos humanos; Gestão estratégica, a qual se aproxima do núcleo central; e Relações industriais e trabalho.

2.4.2 Indicadores de colaboração

As colaborações entre países foram identificadas a partir dos endereços profissionais dos autores de cada trabalho em coautoria internacional. A Tabela 9 apresenta os resultados observados em 541 artigos em virtude de trinta registros não disponibilizarem as informações referentes aos endereços dos autores dos trabalhos.

Tabela 9 – Incidência da quantidade de países associados a cada trabalho

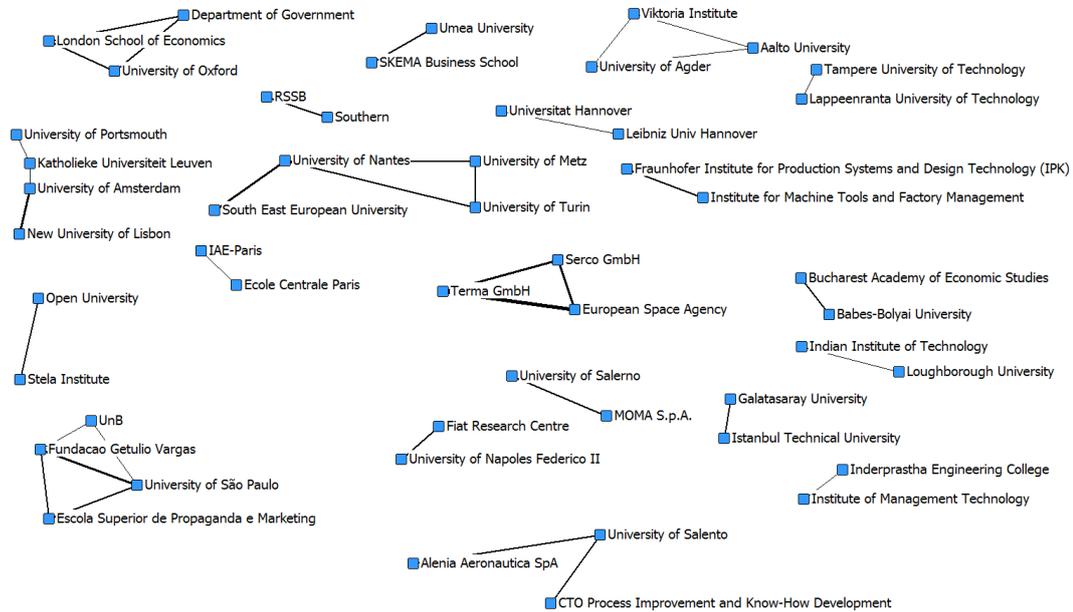
Número de países	Incidência	%
1	461	85,21
2	67	12,38
3	11	2,03
4	2	0,37
Total	541	100

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que a maior parte dos trabalhos (85,21%) foi elaborada por autores associados a um único país, o que indica que a colaboração internacional não é uma alternativa amplamente disseminada. O grafo da interação entre os países dos autores dos estudos realizados em colaboração é apresentado como Figura 3.

abordam a gestão por competências é mostrada na Figura 4, que apresenta o mapa bibliométrico gerado.

Figura 4 – Colaboração interinstitucional em estudos sobre gestão por competências



Fonte: dados da pesquisa.

As colaborações entre instituições não configuram uma rede de colaboração densa. Essa característica pode ser justificada pelo fato de nenhuma instituição liderar as pesquisas nessa área – aspecto que descentraliza os estudos e minimiza as possibilidades de troca de experiências. Destaca-se, ainda na Figura 4, a alta incidência de trabalhos em colaboração entre a Agência Espacial Europeia (*European Space Agency* – ESA) e as empresas *Serco GmbH* and *Terma GmbH*, as quais são especializadas em gestão de serviços e produtos aeroespaciais, respectivamente, o que reforça tais colaborações.

A Tabela 11 apresenta a incidência da quantidade de autores por trabalho, exceto por seis registros, que não disponibilizavam as informações de autoria.

Tabela 11 – Incidência da quantidade de autores associados a cada trabalho

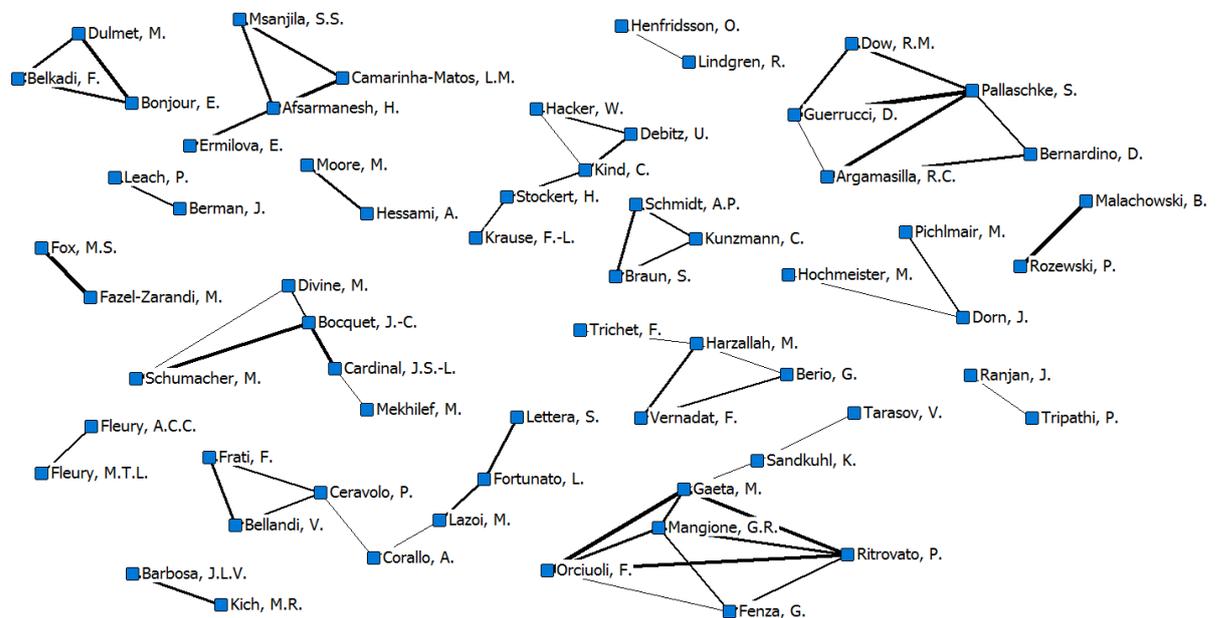
Número de autores	Incidência	%
1	120	21,24
2	197	34,87
3	141	24,96
4	57	10,09
5	31	5,49
6	10	1,77
7	7	1,24
11	1	0,18
128	1	0,18
Total	565	100

Fonte: dados da pesquisa.

A maior parte dos trabalhos (78,76%) apresenta dois ou mais autores, o que corrobora a tendência de publicação em coautoria em todas as áreas do conhecimento, como destacado por Glänzel e Schubert (2005). Além disto, destaca-se que a média de autores por trabalho correspondeu a 2,55 (com desvio padrão de 1,34), desconsiderando o estudo que possui, como autores, 128 membros de um comitê da área da saúde.

Para identificação das redes de coautoria de autores foram identificadas as colaborações realizadas entre aqueles que publicaram três ou mais trabalhos sobre o tema em estudo. A Figura 5 apresenta o mapeamento bibliométrico realizado.

Figura 5 – Colaboração entre autores em estudos que abordam a gestão por competências



Fonte: dados da pesquisa.

O grafo apresentado na Figura 5 evidencia que os autores dos estudos que abordam a gestão por competências não configuram uma densa rede de colaboração. As conexões mais fortes são formadas pelos autores Gaeta, Ritrovato, Fenza, Orciuoli e Mangione, vinculados à Universidade de Salerno, e Dow, Pallaschke, Bernardino, Argamasilla e Guerrucci, vinculados à ESA. Tais redes contribuem para que essas instituições sejam vistas como aquelas que possuem o maior número de autores interessados em gestão por competências. Além desses aspectos, também se destaca a alta incidência de colaborações entre os autores Rozewski e Malachowski, da *West Pomeranian University of Technology* (Polônia).

2.4.3 Indicadores de impacto

Para a análise das citações dos trabalhos foram utilizadas as informações fornecidas pelos campos *Times Cited* (TC) das bases de dados. A Tabela 12 apresenta os 10 artigos mais citados e suas principais características.

Tabela 12 – Trabalhos que abordam a gestão por competências mais citados

Citações	Título do trabalho	Autores	Título da fonte	Tipo de documento	FI (2016)	Ano de publicação
325	Action Design Research	Sein, M.K.; Henfridsson, O.; Purao, S.; Rossi, M.; Lindgren, R.	MIS Quarterly: Management Information Systems	Artigo de periódico	7,268	2011
279	Managing radical innovation: An overview of emergent strategy issues	McDermott, C.M.; O'Connor, G.C.	Journal of Product Innovation Management	Artigo de periódico	3,759	2002
143	Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study	Lindgren, R.; Henfridsson, O.; Schultze, U.	MIS Quarterly: Management Information Systems	Artigo de periódico	7,268	2004
112	Intersubjective culture: The role of intersubjective perceptions in cross-cultural research	Chiu, C.-Y.; Gelfand, M.J.; Yamagishi, T.; Shteynberg, G.; Wan, C.	Perspectives on Psychological Science	Artigo de periódico	7,359	2010
102	Critical success factors from IT outsourcing theories: An empirical study	Gottschalk, P.; Solli-Saether, H.	Industrial Management and Data Systems	Artigo de periódico	2,205	2005
98	Understanding competence-based management – Identifying and managing five modes of competence	Sanchez, R.	Journal of Business Research	Artigo de periódico	3,354	2004
76	The contribution of technology selection to core competencies	Torkkeli, M.; Tuominen, M.	International Journal of Production Economics	Artigo de periódico	3,493	2002
55	IT-based competency modeling and management: From theory to practice in enterprise engineering and operations	Harzallah, M.; Vernadat, F.	Computers in Industry	Artigo de periódico	2,691	2002
41	Knowledge sharing: Agile methods vs. Tayloristic methods	Chau, T.; Maurer, F.; Melnik, G.	IEEE International Workshops on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises, WETICE	Artigo de evento	-	2003
40	Modeling and management of profiles and competencies in VBEs	Ermilova, E.; Afsarmanesh, H.	Journal of Intelligent Manufacturing	Artigo de periódico	3,035	2007
1606	Outros	-	-	-	-	-
2877	Total	-	-	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa e JCR.

O trabalho intitulado “Action Design Research” é o artigo mais citado entre aqueles que compuseram o *corpus* de pesquisa deste estudo. Nesse trabalho, Sein et al. (2011) apresentam o *Action Design Research* (ADR), método de pesquisa que integra tecnologias de informação e contextos organizacionais, exemplificando sua aplicação na montadora Volvo. Como benefícios da utilização do ADR, Sein et al. (2011) citam a criação de conhecimento que ocorre a partir do desenvolvimento de tecnologias de informação que consideram os contextos organizacionais existentes.

Destaca-se, ainda com relação à Tabela 12, que apenas dois autores, Afsarmanesh (Universidade de Amsterdam) e Harzallah (Universidade de Nantes), correspondem a autores que se enquadram entre os mais produtivos da área (conforme Tabela 7). Conclui-se, a partir disto, que a produtividade dos autores não é, necessariamente, relacionada com o número de citações que os trabalhos recebem. Ainda quanto aos dois autores citados, destaca-se que esses possuem em comum o fato de desenvolverem estudos voltados para tecnologias da informação e para a modelagem da gestão por competências em ambientes virtuais.

Com relação aos periódicos que publicaram os trabalhos mais citados, observa-se que se distribuem em áreas como Ciência da Computação (*MIS Quarterly* e *Computers in Industry*), Engenharia (*Journal of Product Innovation*, *Industrial Management & Data Systems*, *International Journal of Production Economics* e *Journal of Intelligent Manufacturing*), Psicologia (*Perspectives on Psychological Science*) e Business (*Journal of Business Research*) – aspecto que reforça o caráter interdisciplinar do tema em estudo.

Por fim, destaca-se que as citações aos documentos que compuseram o *corpus* de pesquisa deste estudo totalizam 2877 citações – desempenho que indica uma média de 5,04 citações por trabalho (com desvio padrão de 21,24). Complementarmente, destaca-se que 301 trabalhos (52,71% do total) não haviam sido citados pela literatura até a coleta de dados.

2.4.4 Interpretação das análises

Os resultados do estudo desenvolvido mostraram as características gerais dos trabalhos publicados em periódicos e anais de eventos indexados pelas bases de dados WoS e *Scopus*. O Quadro 5 evidencia os tipos de indicadores utilizados, as análises realizadas, os principais resultados encontrados e as conclusões preliminares deste estudo.

Quadro 5 – Características gerais dos trabalhos que abordam a gestão por competências

Tipos de indicadores	Análises realizadas	Principais resultados	Conclusões preliminares
Indicadores de produção	Quantidade de trabalhos por tipo de documento	48,34% dos trabalhos em periódicos e 51,66% dos trabalhos em anais evento	Eventos possuem importância significativa para a pesquisa em gestão por competências
	Quantidade de trabalhos por tipo de documento e ano de publicação	Tema se consolidou na literatura após o ano de 2005 e atingiu seu ápice em 2010	Tema está consolidado na literatura
	Quantidade de trabalhos por ano de publicação	2005 foi o ano que apresentou maior variação percentual positiva	Edições especiais de periódicos podem alavancar o índice de publicação de trabalhos
	Quantidade de trabalhos por idioma	90,89% dos trabalhos foram publicados em inglês	Inglês corresponde ao principal idioma de publicação dos estudos
	Quantidade de trabalhos por periódico ou conferência	Dispersão dos trabalhos em periódicos e eventos	Periódicos ou eventos especializados abordam também temas adjacentes à gestão por competências
	Quantidade de trabalhos por país	Alemanha, França e Reino Unido correspondem aos países mais produtivos	Distintos países apresentam produtividade similar em gestão por competências
	Quantidade de trabalhos por instituição	Nenhuma instituição lidera as pesquisas em gestão por competências	Europa concentra a maior parte das instituições mais produtivas no tema
	Quantidade de trabalhos por autor	Os trabalhos estão distribuídos entre autores vinculados a universidades e institutos de pesquisa	Gestão por competências é alvo de estudo de autores de universidades e institutos com distintos enfoques
	Palavras-chaves mais utilizadas para representar os trabalhos	Palavras-chave evidenciam vínculo entre gestão por competências e gestão do conhecimento e, também, as macro-categorias que caracterizam a gestão por competências	Quatro macro-categorias caracterizam a gestão por competências: Ciência da computação e sistemas de informação; Gestão de recursos humanos; Gestão estratégica; e Relações industriais e trabalho
Indicadores de colaboração	Colaborações entre países	França e Alemanha, países mais produtivos, não apresentam trabalhos em colaboração	Estados Unidos e França correspondem aos países que mais possuem trabalhos em colaboração com outros países
	Colaborações entre instituições	Colaborações entre instituições não configuram uma densa rede de colaboração	Colaboração interinstitucional não corresponde a uma alternativa disseminada entre os pesquisadores da área
	Colaborações entre autores	78,76% dos trabalhos possuem dois ou mais autores	Há tendência de publicação de estudos em coautoria na área de gestão por competências
Indicadores de impacto	Quantidade de citações por trabalho	Apenas dois autores dos trabalhos mais citados estão entre os mais produtivos	Autores mais produtivos não são, necessariamente, os mais citados
	Caracterização dos trabalhos mais citados	Trabalhos mais citados distribuem-se em periódicos especializados em distintas áreas	Ciência da computação, Engenharia, Psicologia e <i>Business</i> correspondem às áreas de concentração dos periódicos em que foram publicados os trabalhos mais citados

Fonte: elaborado pelos autores.

A gestão por competências corresponde a um tema consolidado na literatura, sendo alvo de interesse de autores vinculados a distintas universidades e institutos de pesquisa – tal aspecto contribui para a inferência de que acordos de cooperação podem ser firmados entre universidades e organizações de distintos setores a fim de que experiências sejam compartilhadas. Neste âmbito, espera-se que, a partir do compartilhamento de experiências, sejam desenvolvidos estudos que contribuam para a implantação de métodos de gestão por competências na administração pública ou privada.

Estados Unidos e a França são os países que mais possuem trabalhos em colaboração com outros países, pois devem possuir acordos de cooperação internacionais que facilitem o desenvolvimento de pesquisas em colaboração. Sugere-se, neste âmbito, para estudos posteriores, a análise das políticas de colaboração adotadas por esses países, de modo a identificar quais são os mecanismos que contribuem para o estabelecimento de colaborações internacionais.

2.5 Considerações finais

Para uma organização, adotar a gestão por competências significa assumir uma postura estratégica alinhada aos objetivos organizacionais estabelecidos, sejam eles quais forem. Neste cenário, considera-se que a identificação das características bibliométricas das obras que abordam esse tema corresponde a uma atividade que pode resultar em benefícios para as pesquisas da área e, conseqüentemente, para as organizações e os indivíduos que são beneficiados pelos trabalhos desenvolvidos. Isso se justifica, pois se considera que tal identificação pode acelerar o desenvolvimento das pesquisas e contribuir para o aumento da credibilidade de tais estudos.

A coleta dos dados junto às bases de dados, primeira etapa realizada, evidenciou que a quantidade de artigos que abordam a gestão por competências e que foram recuperados junto à *Scopus*, corresponde a, praticamente, o dobro da quantidade de trabalhos recuperados junto à *WoS*. Portanto, a *Scopus* parece ser a principal base de dados no âmbito da gestão por competências. Posteriormente, após a remoção dos registros imprecisos e a identificação de trabalhos duplicados, foi identificado que 571 trabalhos abordavam esse tema e estavam indexados junto às bases analisadas em 19 de agosto de 2016.

A análise dos dados se responsabilizou por apresentar os indicadores de produção científica, colaboração e impacto que caracterizam a gestão por competências. Os indicadores de produção evidenciaram que a gestão por competências é um tema consolidado na literatura e que é apresentado em distintos periódicos e eventos. A análise das palavras-chave, por sua vez, ressaltou o vínculo existente entre a gestão por competências e a gestão do conhecimento. Além disto, tal análise evidenciou as macro-categorias que caracterizam a gestão por competências: Ciência da computação e sistemas de informação; Gestão de recursos humanos; Gestão estratégica; e Relações industriais e trabalho.

Os indicadores de colaboração, de modo complementar, evidenciaram que os Estados Unidos e a França são os países que mais publicaram trabalhos em colaboração com outros países. Tal aspecto indica que estudos futuros podem analisar as políticas de colaboração adotadas por esses países, de modo a identificar quais mecanismos contribuem para o estabelecimento de colaborações internacionais. Complementarmente foi identificado que a coautoria corresponde a uma prática disseminada entre os autores da área. No entanto, a colaboração interinstitucional e a colaboração internacional não seguem o mesmo padrão, deixando de qualificar as pesquisas e disseminar ainda mais as potencialidades da gestão por competências.

Os indicadores de impacto evidenciaram que os autores mais produtivos não são, necessariamente, os mais citados. Além disto, foi destacado que os trabalhos mais citados se distribuem em áreas como Ciência da computação, Engenharia, Psicologia e *Business*, com destaque para a primeira. Ao que tudo indica, os trabalhos que correlacionem elementos propostos pela gestão por competências com elementos de outras áreas de pesquisa possuem boas possibilidades de publicação e citação. Por fim, destaca-se que os trabalhos elaborados no âmbito da gestão por competências podem ser desenvolvidos de modo mais assertivo, caso considerem o panorama atual das pesquisas nesse tema. Espera-se, desta forma, que os resultados atingidos por tais trabalhos contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos e, conseqüentemente, para a satisfação dos indivíduos envolvidos.

Referências

ABRIZAH, A. et al. LIS journals scientific impact and subject categorization: a comparison between Web of Science and Scopus. **Scientometrics**, Dordrecht, v. 94, n. 2, p. 721-740,

2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11192-012-0813-7>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

ALBANESE, R. Competency-based Management Education. **Journal of Management Development**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 66-76, 1989. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000001343>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

ARCHAMBAULT, É. et al. Comparing bibliometric statistics obtained from the Web of science and Scopus. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New Jersey, v. 60, n. 7, p. 1320-1326, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/asi.21062>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

BARTOL, T. et al. Assessment of research fields in Scopus and Web of Science in the view of national research evaluation in Slovenia. **Scientometrics**, Dordrecht, v. 98, n. 2, p. 1491-1504, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11192-013-1148-8>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M. Competency characterisation by means of work situation modelling. **Computers in Industry**, Amsterdam, v. 58, n. 2, p. 164-178, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.compind.2006.09.005>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

BERIO, G.; HARZALLAH, M. Towards an integrating architecture for competence management. **Computers in Industry**, Amsterdam, v. 58, n. 2, p. 199-209, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.compind.2006.09.007>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

BORGMAN, C. L.; FURNER, J. Scholarly communication and bibliometrics. **Annual Review of Information Science and Technology**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 2-72, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/aris.1440360102>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

CAPALDO, G.; IANDOLI, L.; ZOLLO, G. A situationalist perspective to competency management. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 45, n. 3, p. 429-448, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20121>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

COBO, M. J. et al. Science mapping software tools: review, analysis and cooperative study among tools. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New Jersey, v. 62, n. 7, p. 1382-1402, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/asi.21525>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

COLOMO-PALACIOS, R. et al. Competence gaps in software personnel: A multi-organizational study. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 456-461, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.04.021>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

FERNANDEZ-ALLES, M.; RAMOS-RODRÍGUEZ, A. Intellectual structure of human resources management research: a bibliometric analysis of the journal human resource management, 1985-2005. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New Jersey, v. 60, n. 1, p. 161-175, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/asi.20947>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. C. In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. **The International Journal of Human**

Resource Management, Oxfordshire, v. 16, n. 9, p. 1640–1655, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585190500239275>>. Acesso em 15 jun. 2016.

FLÖCK, C.; MEKHILEF, M. Knowledge management in design: a multidisciplinary survey. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, 16., 2007, Paris, France. **Proceedings...** Paris: ICED, 2007. p. 1-12. Disponível em: <https://www.designsociety.org/publication/25629/knowledge_management_in_design_a_multidisciplinary_survey>. Acesso em: 20 jul. 2016.

GLÄNZEL, W. et al. Proceedings literature as additional data source for bibliometric analysis. **Scientometrics**, Dordrecht, v. 68, n. 3, p. 457-473, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11192-006-0124-y>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

GLÄNZEL, W.; SCHUBERT, A. Analysing scientific networks through co-authorship. In: MOED, H. F. et al. (Eds.) **Handbook of quantitative science and technology research**. Dordrecht: Springer, 2005. Cap. 11. p. 257-276.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HJØRLAND, B. Domain analysis in information science. **Journal of Documentation**, West Yorkshire, v. 58, n. 4, p. 422-462, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00220410210431136>>. Acesso em: 25 maio 2016.

HOFER, K. M. et al. Conference proceedings as a matter of bibliometric studies: the Academy of International Business 2006–2008. **Scientometrics**, Dordrecht, v. 84, n. 3, p. 845-862, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11192-010-0216-6>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

HUANG, Y. et al. A systematic method to create search strategies for emerging technologies based on the Web of Science: illustrated for ‘Big Data’. **Scientometrics**, Dordrecht, v. 105, n. 3, p. 2005-2022, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11192-015-1638-y>>. Acesso em: 11 maio 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

MEHO, L. I.; SUGIMOTO, C. R. Assessing the scholarly impact of information studies: a tale of two citation databases – Scopus and Web of Science. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New Jersey, v. 60, n. 12, p. 2499-2508, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/asi.21165>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

MEHO, L. I.; YANG, K. Impact of data sources on citation counts and rankings of IIS faculty: Web of Science versus Scopus and Google Scholar. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New Jersey, v. 58, n. 13, p. 2105-2125, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/asi.20677>>. Acesso em: 13 maio 2016.

MICHELS, C.; FU, J.-Y. Systematic analysis of coverage and usage of conference proceedings in web of science. **Scientometrics**, Dordrecht, v. 100, n. 2, p. 307-327, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11192-014-1309-4>>. Acesso em: 28 set. 2016.

NERUR, S. P. et al. The intellectual structure of the strategic management field: an author co-citation analysis. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 29, n. 3, p. 319-336, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.659>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

OKUBO, Y. **Bibliometric indicators and analysis of research systems: methods and examples**. Paris: OECD, 1997. Disponível em: <[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(97\)41&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(97)41&docLanguage=En)>. Acesso em: 27 jul. 2016.

PALACIOS-MARQUÉS, D.; PERIS-ORTIZ, M.; MERIGÓ, J. M. The effect of knowledge transfer on firm performance. **Management Decision**, [s. l.], v. 51, n. 5, p. 973-985, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/MD-08-2012-0562>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRÉVOT, F. et al. The intellectual structure of the competence-based management field: a bibliometric analysis. In: SANCHEZ, R. et al. (Ed.) **A focussed issue on identifying, building, and linking competences** – Research in Competence-Based Management, v. 5. Bradford: Emerald, 2010. p. 231-258. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1108/S1744-2117\(2010\)0000005012](http://dx.doi.org/10.1108/S1744-2117(2010)0000005012)>. Acesso em: 21 jul. 2016.

SCOTT, J. **Social network analysis**. 3. ed. London: Sage Publications, 2013.

SEIN, M. K. et al. Action Design Research. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 35, n. 1, p. 37-56, 2011. Disponível em: <<http://misq.org/action-design-research.html?SID=89v0q7k0rb0e504vpplcd6kbj4>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

SPINAK, E. Indicadores cienciométricos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 141-148, 1998. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651998000200006>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

TORRES-SALINAS, D. et al. Ranking of departments and researchers within a university using two different databases: Web of Science versus Scopus. **Scientometrics**, Dordrecht, v. 80, n. 3, p. 761-774, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11192-008-2113-9>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

URBIZAGASTEGUI, R. Crescimento da literatura e dos autores sobre a Lei de Lotka. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 3, p. 111-129, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652009000300008>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

VAKOLA, M.; ERIC SODERQUIST, K.; PRASTACOS, G. P. Competency management in support of organisational change. **International Journal of Manpower**, Yorkshire, v. 28, n. 3/4, p. 260-275, 2007. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1108/01437720710755245>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

VAN DER MEER, F. M.; TOONEN, T. A. J. Competency management and civil service professionalism in Dutch central government. **Public Administration**, [s. l.], v. 83, n. 4, p. 839-852, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00479.x>>.

Acesso em: 27 jun. 2016.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, Dordrecht, v. 84, v. 2, p. 523-538, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

VAN RAAN, A. F. J. Advanced bibliometric methods as quantitative core of peer review based evaluation and foresight exercises. **Scientometrics**, Dordrecht, v. 36, v. 3, p. 397-420, 1996. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/BF02129602>>. Acesso em: 27 maio 2016.

3 RESILIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO: UM BENEFÍCIO PROMOVIDO PELA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Resumo

Este artigo apresenta um estudo cujo objetivo é evidenciar as dimensões de competências que contribuem para a resiliência de organizações e indivíduos que atuam no serviço público. Para tanto, são apresentados os aspectos que caracterizam as resiliências organizacional, individual e de entidades públicas. A partir disto, é destacado que o desenho do processo de gestão de pessoas é um elemento essencial para que seja garantida a confiabilidade do funcionamento e da resiliência de uma organização. Posteriormente, são identificadas cinco dimensões de competências que podem contribuir para a resiliência dessas organizações: preparação para a resposta, responsividade, competências individuais, gestão de pessoas e gestão de riscos. É apresentado também o modelo que resume a relação existente entre as dimensões de competências que podem auxiliar as organizações a enfrentar adversidades. Por fim, é ressaltado que o desenvolvimento de competências orientadas para a resiliência pode resultar em benefícios econômicos e sociais às organizações.

Palavras-chave: Resiliência. Gestão por competências. Administração pública. Gestão estratégica de pessoas.

3.1 Introdução

Alcançar alto desempenho organizacional pode ser difícil no contexto atual de negócios, caracterizado por alta competição e instabilidade econômica. Nesse cenário, a identificação das práticas de gestão de recursos que podem aprimorar o desempenho organizacional constitui uma abordagem legítima, pois pode revelar modos de gerir pessoas, bem como as capacidades e as habilidades necessárias para formular e executar estratégias (FU et al., 2017). Para responder às turbulências do ambiente, as organizações podem explorar também as habilidades de resiliência, as quais são derivadas do acesso a recursos-chave, de uma cultura diversificada, do exercício da liderança e da estrutura organizacional estabelecida (CHEN, 2016).

Frente a condições adversas e instáveis, é particularmente importante que as organizações possam responder efetivamente e promover resultados positivos. A resiliência organizacional, neste contexto, é vista como uma capacidade que possibilita a obtenção de resultados de sucesso em condições desfavoráveis (MENEGHEL; MARTÍNEZ; SALANOVA, 2016; RANKIN; DAHLBÄCK; LUNDBERG, 2013). Pérez-López, González-López e Rodríguez-Ariza (2016) ressaltam ainda que resiliência corresponde a uma competência necessária para a sobrevivência de organizações, para a tomada de decisão em novos projetos e para uma efetiva adaptação das empresas ao ambiente.

Fundamentalmente, o conceito de resiliência relaciona-se com a capacidade e a habilidade de um elemento retornar a um estado anterior após um distúrbio (BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011). Tal definição, segundo Bhamra, Dani e Burnard (2011), permanece a mesma para contextos mais amplos, como comunidades e organizações. Isso ocorre, pois resiliência se relaciona com as respostas individuais e organizacionais a turbulências e descontinuidades (BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011). Considera-se, assim, que resiliência, no ambiente empresarial, relaciona-se com a competência e a agilidade de uma organização ou um indivíduo de lidar com distúrbios, manter suas funções e, até mesmo, identificar oportunidades e prosperar em uma situação de adversidade (MORRIS et al., 2013; RICHTNÉR; LÖFSTEN, 2014; SEVILLE; VAN OPSTAL; VARGO, 2015)

Há evidências de que a literatura encontrou um consenso para a definição de resiliência (ANNARELLI; NONINO, 2016). No entanto, a literatura ainda está longe de um consenso sobre como alcançar a resiliência e manter os processos resilientes (ANNARELLI; NONINO, 2016; BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011). Particularmente, há necessidade de que sejam desenvolvidas pesquisas que desenvolvam a área de resiliência organizacional e reconheçam o potencial do desenvolvimento de características de resiliência dentro das organizações (BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011).

A resiliência organizacional caracteriza-se como uma competência coletiva necessária para as organizações que atuam em contextos mutáveis e caracterizados por surpresas. Neste cenário, visto que a resiliência corresponde a uma capacidade que pode ser desenvolvida ao longo do tempo, considera-se que a capacidade para resiliência deve ser desenvolvida antes que a necessidade surja (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). No entanto, apesar de haver uma clara definição e um elevado número de trabalhos que destacam a necessidade de planejamento estratégico sistemático para que seja alcançada a resiliência

organizacional, ainda existe uma lacuna de pesquisa sobre qual abordagem estratégica pode facilitar o estabelecimento de organizações resilientes (ANNARELLI; NONINO, 2016).

Entre as alternativas apresentadas pela literatura para que as organizações se tornem resilientes, Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) destacam a gestão estratégica de recursos humanos, a qual pode se responsabilizar por criar competências para resiliência em funcionários-chave. A agregação de tais competências, no nível organizacional, segundo esses autores, corresponde ao aspecto que torna possível que as organizações absorvam incertezas, desenvolvam respostas a ameaças específicas e se empenhem em atividades que neutralizem as surpresas que ameacem a sua sobrevivência.

A partir dos aspectos apresentados, o objetivo desse trabalho é evidenciar dimensões de competências que contribuem para a resiliência organizacional. Neste âmbito, o ambiente experimentado por entidades públicas é utilizado como cenário, pois tais entidades se caracterizam por serem afetadas por instabilidades políticas e econômicas que expõem essas organizações e seus servidores a distintas adversidades, como mudanças no orçamento disponível, quadro de funcionários ou apoio político.

As próximas seções apresentam: (i) os aspectos que caracterizam as resiliências organizacional e individual e, também, a resiliência de organizações públicas; (ii) os materiais e os métodos utilizados para identificar competências que podem contribuir para a resiliência de organizações públicas; (iii) o vínculo que se estabelece entre gestão de pessoas e resiliência organizacional; (iv) as implicações da gestão por competências na resiliência organizacional; e (v) as conclusões do estudo desenvolvido.

3.2 Resiliência: uma questão estratégica

Os estudos em resiliência organizacional enfatizam a crescente preocupação das organizações com sua resiliência, com a redução de custos das estratégias de mudança e com o aumento de suas habilidades para responder às dinâmicas do ambiente (CHEN, 2016). O aspecto estratégico também é destacado por Hamel e Välikangas (2003) e Martynov e Shafti (2016), que indicam que resiliência estratégica não significa responder a uma crise ou retornar a um estado anterior. Para esses autores, resiliência estratégica significa antecipar e ajustar,

continuamente, ao ambiente, os elementos que diferenciam uma organização – aspecto que denota a capacidade da organização de mudar antes que a necessidade de ajuste seja óbvia.

Destaca-se, ainda, que o alinhamento de esforços e o investimento na construção de resiliência podem ocorrer em todos os níveis da sociedade, desde as pessoas e organizações até as cidades, regiões e nações (VAN DER VEGT et al., 2015). Para este trabalho, no entanto, são detalhadas as capacidades para resiliência que podem ser desenvolvidas internamente às organizações, com destaque para as resiliências organizacional e individual, as quais podem ser aprimoradas a partir da gestão estratégica de recursos humanos. De modo complementar, também são destacados os aspectos que caracterizam a resiliência em entidades públicas, cenário de análise deste estudo.

3.2.1 Resiliência organizacional

Resiliência organizacional corresponde à capacidade da organização de enfrentar problemas e eventos inesperados antecipadamente, com o auxílio de sua consciência estratégica e de sua gestão operacional de dificuldades (ANNARELLI; NONINO, 2016). Além disto, uma organização é considerada resiliente quando se mostra capaz de alinhar estratégia, gerenciamento de sistemas e de estruturas que apoiam a tomada de decisão. Considera-se, nesse cenário, que as ações são tomadas de modo a antecipar e ajustar a organização a mudanças a partir da consideração dos riscos e do enfrentamento dos problemas organizacionais (CARDOSO; RAMOS, 2016).

Para serem consideradas resilientes, as organizações precisam desenvolver múltiplas capacidades, habilidades e respostas (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010). Como exemplo de capacidades que uma organização deve possuir para ser considerada desta forma, Morel, Amalberti e Chauvin (2008) e Cimellaro *et al.* (2016) destacam as capacidades de reconhecimento de problemas, de gerenciamento e de tomada de decisão em situações adversas; Linnenluecke e Griffiths (2010) destacam as capacidades de aprendizado, de adaptação e de auto-organização das organizações; e Cardoso e Ramos (2016) citam a habilidade de se adaptar de forma inovadora.

Considera-se que resiliência descreve a capacidade de um sistema de absorver distúrbios e transformar suas estruturas. Tal característica, no entanto, requer a compreensão dos riscos existentes, o fortalecimento dos componentes dos sistemas que auxiliam a enfrentar tais riscos e a compreensão das inter-relações existentes entre esses componentes e o funcionamento dos sistemas (VAN DER VEGT et al., 2015). Não atender a tais aspectos, diametralmente, pode resultar em má resiliência, a qual é entendida como o resultado de três forças: o fraco desenvolvimento de competências, a resposta pobre ou incorreta a uma adversidade e a dificuldade de desistir quando se chega aos limites do que é possível controlar (MOREL; AMALBERTI; CHAUVIN, 2008).

O aspecto inovador e transformador da resiliência, no entanto, não é a única característica observada em organizações resilientes. Mamouni Limnios et al. (2014) destacam que um sistema pode ser altamente resiliente caso seja resistente a mudanças e capaz de manter seus processos e sua estrutura em funcionamento. A partir disto, esses autores destacam que a resiliência organizacional pode se manifestar de maneira ofensiva (adaptativa) ou defensiva (resistiva) a distúrbios internos ou externos. Adger (2000) e Linnenluecke e Griffiths (2010) contribuem para a noção resistiva quando destacam que resiliência corresponde à quantidade de distúrbios que uma organização pode absorver antes de perder funcionalidades e ter que alterar significativamente (ou cessar) a produção ou a entrega de produtos ou serviços.

Richtnér e Löfsten (2014) e Annarelli e Nonino (2016), de maneira similar a Mamouni Limnios *et al.* (2014), destacam que a resiliência de uma organização pode ser dinâmica ou estática. A resiliência dinâmica corresponde à habilidade da organização de administrar problemas e eventos inesperados de modo a minimizar as consequências e maximizar a velocidade da organização para voltar ao seu estado original ou a um novo estado desejado. A resiliência estática, por sua vez, se relaciona com a preparação e com as medidas preventivas utilizadas para minimizar a probabilidade de problemas e reduzir os impactos que possam ocorrer nas organizações (ANNARELLI; NONINO, 2016).

Complementarmente, destaca-se que a resiliência organizacional está diretamente vinculada à resiliência dos indivíduos que compõem as organizações, uma vez que são esses que podem se adaptar e se ajustar às circunstâncias (CHEN, 2016). Aleksić *et al.* (2013) confirmam tal assertiva quando destacam que investimentos na resiliência das pessoas podem contribuir para a resiliência organizacional e, assim, possibilitar análises e respostas efetivas às situações de crise.

3.2.2 Resiliência individual

A parte mais importante das organizações é, no nível mais básico, os seus colaboradores (VAN DER VEGT et al., 2015). Nesse nível, a resiliência corresponde à habilidade que o indivíduo possui para lidar com situações difíceis, se adaptar a ambientes adversos e prosperar apesar das adversidades (BERGSTRÖM; DEKKER, 2014; PÉREZ-LÓPEZ; GONZÁLEZ-LÓPEZ; RODRÍGUEZ-ARIZA, 2016). Conforme Re e Macchi (2010), apenas um funcionário competente pode decidir, por exemplo, quando é apropriado esperar (de modo a dedicar tempo para pensar sobre a situação) e quando é apropriado agir em resposta a determinada situação.

Os funcionários resilientes caracterizam-se também por possuir essencialmente três habilidades: a de encarar a realidade com firmeza, a de encontrar significado na dificuldade e a de improvisar soluções (COUTU, 2002). Van der Vegt *et al.* (2015), de modo complementar, destacam que habilidades, atitudes, comportamentos e processos auto regulatórios são as características principais dos funcionários resilientes. Como exemplos dessas características, esses autores citam a inteligência, a estabilidade emocional, a abertura a novas experiências, o apoio social, a autodisciplina, a desenvoltura e a flexibilidade cognitiva (VAN DER VEGT et al., 2015).

Para exemplificar a influência da resiliência individual na resiliência organizacional, Bergström e Dekker (2014) apresentam o princípio da localidade. Nesse princípio, segundo esses autores, cada ator que se encontra em um sistema complexo é capaz de controlar pouco, mas de influenciar tudo. Considera-se, assim, que nenhum ator é capaz de garantir a resiliência que emerge do todo; entretanto, todos contribuem para a resiliência que emerge no sistema a partir de suas ações locais, relações e interações (BERGSTRÖM; DEKKER, 2014).

Meneghel, Martínez e Salanova (2016) destacam que apenas demandas desafiadoras podem ser relacionadas à resiliência, pois tais demandas são usualmente vistas como oportunidades para aprender, alcançar e demonstrar o tipo de entrega que tende a ser recompensada. Morel, Amalberti e Chauvin (2008) corroboram com tal lógica quando destacam que as profissões mais resilientes são justamente aquelas em que os indivíduos são mais expostos a adversidades.

3.2.3 Resiliência na administração pública

O termo resiliência tem sido utilizado no estudo de políticas públicas para retratar como indivíduos, comunidades e organizações podem se adaptar, lidar e retornar a estados anteriores após lidar com adversidades como mudanças de clima, recessão econômica e cortes em despesas públicas (SHAW, 2012). Tais adversidades podem ser vistas, também, como os aspectos que contribuem para que as organizações cheguem a estados de crise, situações em que essas se veem obrigadas a promover mudanças significativas em seu funcionamento (ROCHET; KERAMIDAS; BOUT, 2008). Esses estados de crise são agravados ainda, segundo Rochet, Keramidas e Bout (2008), em função do fato das organizações públicas não possuírem sistemas estruturados para a condução de processos de mudança.

Duit (2016) destaca que resiliência em organizações públicas pode ser observada a partir das dimensões *what* e *when*. A primeira dimensão se relaciona com o quê (*what*) a resiliência pode garantir em uma organização. Neste sentido, Duit (2016) destaca a função social, relacionada com a manutenção de serviços públicos, como o fornecimento de água e de serviços de saúde, durante uma adversidade. Além disto, essa dimensão se relaciona também com a estrutura da organização pública, a qual se vincula com a manutenção da estrutura de comando interna e do fluxo de informações e, também, com a capacidade de agir durante uma situação de crise. A segunda dimensão se relaciona com quando (*when*) uma organização pode ser considerada resiliente. Neste âmbito, Duit (2016) destaca que, na administração pública, a resiliência pode ser observada a partir de três capacidades: a capacidade da organização ou comunidade de lidar com a adversidade e prevenir que ela se multiplique (*resiliência precursora*); a capacidade da organização ou comunidade de lidar com a adversidade após ela ter ocorrido (*resiliência de recuperação*); e a capacidade de uma organização ou comunidade de aprender com as lições passadas e implantar mudanças para aumentar suas chances de resistir às futuras crises (*resiliência de adaptação*).

A capacidade adaptativa que os atores ou partes da organização pública devem possuir para influenciar a estrutura organizacional e a resiliência do sistema do qual eles são parte também é destacada por Eakin *et al.* (2011). Para que seja alcançada tal capacidade, esses autores sugerem, entre outros aspectos, a participação dos atores nas tomadas de decisão e o acesso desses ao conhecimento e a outros recursos. Shaw e Maythorne (2013) sugerem, de modo mais amplo, a maximização de capacidades e habilidades da organização, a valorização da criatividade como forma de responder a adversidades, a implantação de abordagens proativas

para gerenciar riscos e, também, a valorização de abordagens inclusivas para fortalecimento da resiliência.

3.3 Materiais e métodos

O objetivo desse trabalho é evidenciar dimensões de competências que podem contribuir para a resiliência de organizações que atuam no serviço público. Esse cenário foi escolhido, pois se caracteriza por ser afetado por instabilidades políticas e econômicas que expõem as organizações e seus servidores a diferentes adversidades como mudanças no orçamento disponível, quadro de pessoal e apoio político. Este trabalho é considerado uma pesquisa aplicada, pois utiliza princípios científicos existentes e objetiva ampliar o conhecimento acerca do tema de pesquisa (CZARNITZKI; THORWARTH, 2012). Este estudo também é considerado exploratório, pois enfoca o desenvolvimento de novos conhecimentos, vistos como conhecimentos substancialmente diferentes dos anteriormente conhecidos (BERCOVITZ; FELDMAN, 2007). A abordagem qualitativa, neste contexto, foi utilizada com o objetivo de considerar os detalhes do contexto, assim como os tipos de conhecimentos que foram combinados de modo a gerar novos conhecimentos (SCHULZE; HOEGL, 2008). A partir destes aspectos, considera-se este trabalho uma pesquisa aplicada e exploratória, a qual utiliza a pesquisa bibliográfica e a abordagem qualitativa para identificar competências para a resiliência que podem ser desenvolvidas internamente às organizações.

Os resultados foram obtidos a partir da leitura de artigos disponíveis nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* que possuíam, em seus títulos, resumos ou palavras-chave, os seguintes termos: “public administration” AND “resilience”, “organizational resilience”, “individual resilience”, “competenc* management” AND “resilience” ou “competenc*” AND resilience. Destaca-se ainda que, para listagem de competências que podem contribuir para a resiliência de organizações públicas, também foram considerados os trabalhos citados nos artigos identificados durante as buscas nas bases de dados.

3.4 Gestão de pessoas e resiliência organizacional

A estratégia das organizações corresponde à força motriz de suas atividades (BULLER; MCEVOY, 2012). Nesse cenário, os desempenhos superiores alcançados pelas organizações podem ser vistos como o resultado do *link* que é estabelecido entre os objetivos estratégicos e os planos de ação orientados para capacidades organizacionais, para competências de grupos específicos e para conhecimentos, habilidades e atitudes individuais. No âmbito da gestão de pessoas, os objetivos são estabelecer e promover um claro alinhamento de capacidades e habilidades com os objetivos da organização e, também, criar culturas, normas, motivações e oportunidades que proporcionem a tomada de ações (BULLER; MCEVOY, 2012).

A literatura da área de gestão de pessoas aponta para os diversos benefícios que podem advir da implantação desse modelo de gestão. Sheehan *et al.* (2016) destacam que a gestão de pessoas corresponde a uma função que desempenha um papel importante nos processos de reestruturação e de mudanças relacionadas a distintas situações de trabalho. Paauwe (2009) e Dubois e Dubois (2012), por sua vez, colaboram para a valorização da importância das pessoas em uma organização quando destacam que são essas que detêm o potencial para promover liderança e valor estratégico nos momentos de decisão que ocorrem em períodos turbulentos.

Sarkar e Fletcher (2014), ainda com relação aos benefícios que podem advir da adoção de um modelo de gestão de pessoas, destacam que é a flexibilidade dos recursos humanos, em conjunto com o processo de solução de problemas e o aprendizado organizacional, que promove a resiliência organizacional. Outros aspectos que também podem ser atendidos para que seja maximizada a resiliência organizacional são citados por Richtnér e Löfsten (2014). São eles: ativar os recursos cognitivos da organização, a partir do estímulo para que os indivíduos tomem iniciativas e busquem conhecimento; examinar o potencial de processos e de grupos para que sejam resilientes; identificar problemas sobre mudança, governança e decisões de gestão que podem inibir a criatividade dos indivíduos; e não subestimar a importância de criar e manter a resiliência nas organizações.

O desenvolvimento de funcionários resilientes que, em conjunto, contribuem para a criação de organizações resilientes, também pode ocorrer a partir da implantação de práticas de recursos humanos consistentes e direcionadas para três dimensões que a resiliência pode assumir: a *cognitiva*, a *comportamental* e a *contextual* (LEGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) destacam que o

elemento cognitivo da resiliência organizacional se relaciona com os valores essenciais do indivíduo. O *elemento comportamental* corresponde ao aspecto que traduz as percepções do elemento cognitivo em ações e o *elemento contextual* àquele que possibilita que atitudes e comportamentos resilientes sejam desenvolvidos dentro das organizações.

Ainda no âmbito das ações orientadas para a resiliência que uma organização pode implantar, Seviller, Van Opstal e Vargo (2015) sugerem que sejam observados sete princípios: (i) a capacidade de adaptação, vinculada ao teste dos pressupostos de risco e à reinvenção da estrutura organizacional; (ii) a habilidade de desenvolver líderes que os funcionários desejem seguir; (iii) a habilidade de se tornar uma organização que aprende; (iv) a capacidade de construir capital social, vinculada às relações que se estabelecem entre os indivíduos; (v) a capacidade de praticar a resiliência como um time; (vi) a habilidade de alcançar a resiliência em conjunto com a excelência operacional; e (vii) a capacidade de vislumbrar oportunidades entre os riscos.

A partir dos aspectos apresentados, pode-se perceber que a resiliência organizacional pode ser vista como uma capacidade envolvida em uma série de conhecimentos e habilidades e, também, em processos e rotinas organizacionais (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Além disto, pode-se perceber a conexão que se estabelece entre características organizacionais, processos e resiliência, na medida em que distintas ações podem e devem ser tomadas com vistas à resiliência organizacional. Neste cenário, conclui-se que o desenho da estrutura organizacional, e também dos processos que devem ser desenvolvidos (BOIN; VAN EETEN, 2013), como o processo de gestão de pessoas, é um elemento essencial para que seja garantida a confiabilidade do funcionamento e a resiliência de uma organização.

3.5 Gestão por competências: uma alternativa para incremento da resiliência organizacional

A área de gestão de pessoas, apesar de corresponder a uma área de estudo relativamente nova, tem gerado abordagens que têm sido exploradas e observadas a partir de diferentes perspectivas teóricas e metodológicas (PAAUWE, 2009). Entre essas abordagens, encontra-se a gestão por competências, a qual corresponde ao modo como as empresas gerenciam competências organizacionais, dos grupos e indivíduos (HAMEL; PRAHALAD, 2005). A

operacionalização de tal abordagem, por sua vez, relaciona-se com a formalização das competências, a determinação de seus componentes chave e a determinação das situações que unem as competências aos atores específicos (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007).

Quanto às políticas, procedimentos e práticas de gestão de pessoas que podem ser adotadas pelas organizações, Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) e Morris (2012) destacam que essas devem ser claras, consistentes e devidamente acordadas, para que fortaleçam os indivíduos e as suas performances. Isso se justifica, pois a falta de clareza nesses elementos implica baixo entendimento por parte dos funcionários, o que contribui para redução de desempenho (MORRIS, 2012). A falta de consistência pode resultar no questionamento da veracidade e da credibilidade desses elementos e a falta de acordo pode resultar em conflitos de interpretação (MORRIS, 2012).

Considerando o cenário experimentado por entidades públicas e a resiliência demandada de tais organizações, percebe-se que a gestão por competências emerge como uma alternativa capaz de contribuir para a criação de competências orientadas para a resiliência. Isso ocorre em função da necessidade de determinação clara e consistente das competências necessárias para enfrentamento das adversidades que podem surgir às organizações. O Quadro 6 aponta competências vinculadas à cultura organizacional e, também, competências técnicas que organizações públicas podem desenvolver visando o incremento das resiliências precursora, de recuperação e de adaptação citadas por Duit (2016). Além disto, o Quadro também evidencia os motivadores (ambientais, econômicos, políticos/ambientais, sociais) dos trabalhos analisados, como forma de destacar o contexto em que as competências listadas foram citadas.

Quadro 6 – Competências vinculadas à cultura empresarial e competências técnicas que podem influenciar as resiliências precursora, de recuperação e de adaptação

Macro-dimensão	Dimensão	Competência específica	Citada por	Motivador	Resiliência de adaptação	Resiliência de recuperação	Resiliência precursora
Cultura organizacional	Preparação para a resposta	Valorizar criatividade como forma de responder a adversidades	Shaw & Maythorne (2011)	Político/Legal	X		
		Alinhar estratégia, gerenciamento de sistemas e estruturas que apoiam a tomada de decisão	Cardoso & Ramos (2016)	Econômico	X		
		Compreender as inter-relações existentes entre componentes e o funcionamento dos sistemas	Van der Vegt <i>et al.</i> (2015)	Social	X		
		Maximizar capacidades e habilidades da organização	Shaw & Maythorne (2011)	Político/Legal	X		
		Buscar a resiliência em conjunto com a excelência operacional	Seville, Van Opstal & Vargo (2015)	Econômico	X		
		Aprimorar a habilidade de se tornar uma organização que aprende	Seville, Van Opstal & Vargo (2015)	Econômico	X		
		Desenvolver competências organizacionais	Morel, Amalberti & Chauvin (2008)	Social	X		
		Valorizar a importância de criar e manter a resiliência nas organizações	Richtnér & Löfsten (2014)	Econômico	X		
	Responsividade	Adaptar de forma inovadora	Cardoso & Ramos (2016)	Econômico	X	X	
		Aprender, adaptar e auto-organizar	Linnenluecke & Griffiths (2010)	Ambiental	X	X	
		Adaptar, lidar e retornar a estados anteriores	Shaw (2012)	Político/Legal		X	
		Responder corretamente às adversidades	Morel, Amalberti & Chauvin (2008)	Social		X	X
		Administrar problemas de modo a minimizar as consequências	Annarelli & Nonino (2016)	Econômico			X
		Resistir às adversidades e manter processos e estrutura em funcionamento	Limnios <i>et al.</i> (2014)	Ambiental			X
		Gerenciar e tomar decisões em situações adversas	Morel, Amalberti & Chauvin (2008)	Social			X
		Saber agir durante uma situação de crise	Duit (2016)	Político/Legal			X
		Manter fornecimento de serviços públicos durante uma adversidade	Duit (2016)	Político/Legal			X

Macro-dimensão	Dimensão	Competência específica	Citada por	Motivador	Resiliência de adaptação	Resiliência de recuperação	Resiliência precursora
		Manter estrutura de comando interna e fluxo de informações durante uma situação de crise	Duit (2016)	Político/Legal			X
<i>Técnica</i>	Competências individuais	Identificar quando é apropriado esperar e quando é apropriado agir	Re & Macchi (2010)	Social		X	X
		Lidar com situações difíceis	Pérez-Lopez <i>et al.</i> (2016)	Social		X	X
		Aprender e demonstrar entrega em situações desafiadoras	Meneghel, Martínez & Salanova (2016)	Econômico	X	X	X
		Apresentar habilidades, atitudes, comportamentos e processos autorregulatórios	Van der Vegt <i>et al.</i> (2015)	Social	X	X	X
		Encarar a realidade com firmeza	Coutou (2002)	Social	X	X	X
		Improvisar soluções	Coutou (2002)	Social	X	X	X
		Encontrar significado na dificuldade	Coutou (2002)	Social	X	X	X
		Apresentar capacidade de se adaptar a ambientes adversos	Pérez-Lopez <i>et al.</i> (2016)	Social	X	X	X
	Gestão de pessoas	Apresentar capacidade de prosperar apesar das adversidades	Bergström & Dekker (2014)	Social	X	X	
		Examinar o potencial de processos e de grupos para que sejam resilientes	Richtnér & Löfsten (2014)	Econômico	X		
		Implantar práticas de recursos humanos consistentes	Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011)	Econômico	X		
		Fomentar a flexibilidade dos recursos humanos, em conjunto com o processo de solução de problemas e o aprendizado organizacional	Sarkar & Fletcher (2014)	Social	X		
		Ativar os recursos cognitivos da organização, a partir do estímulo para que os indivíduos tomem iniciativas e busquem conhecimento	Richtnér & Löfsten (2014)	Econômico	X		
		Construir capital social a partir das relações que se estabelecem entre os indivíduos	Seville, Van Opstal & Vargo (2015)	Econômico	X		
Valorizar abordagens inclusivas para fortalecimento da resiliência	Shaw & Maythorne (2011)	Político/Legal	X				

Macro-dimensão	Dimensão	Competência específica	Citada por	Motivador	Resiliência de adaptação	Resiliência de recuperação	Resiliência precursora
		Incentivar a participação dos atores nas tomadas de decisão	Eakin <i>et al.</i> (2011)	Político/Legal	X		
		Possibilitar acesso dos atores ao conhecimento e a outros recursos	Eakin <i>et al.</i> (2011)	Político/Legal	X		
		Fomentar a resiliência dos indivíduos	Aleksić <i>et al.</i> (2013)	Econômico	X		
		Desenvolver líderes que os funcionários desejem seguir	Seville, Van Opstal & Vargo (2015)	Econômico	X		
		Identificar problemas sobre mudança, governança e decisões de gestão que podem inibir a criatividade dos indivíduos	Richtnér & Löfsten (2014)	Econômico	X		
		Praticar a resiliência como um time	Seville, Van Opstal & Vargo (2015)	Econômico	X		
	Gestão de riscos	Fortalecer componentes do sistema que auxiliam a enfrentar os riscos existentes	Van der Vegt <i>et al.</i> (2015)	Social	X		
		Enfrentar problemas e eventos inesperados antecipadamente	Annarelli & Nonino (2016)	Econômico	X		
		Compreender riscos existentes	Van der Vegt <i>et al.</i> (2015)	Social	X		
		Implantar abordagens proativas para gerenciar riscos	Shaw & Maythorne (2011)	Político/Legal	X		
		Utilizar medidas preventivas para minimizar a probabilidade de problemas	Annarelli & Nonino (2016)	Econômico	X		
		Fomentar a capacidade de adaptação, vinculada ao teste dos pressupostos de risco e à reinvenção da estrutura organizacional	Seville, Van Opstal & Vargo (2015)	Econômico	X		
		Vislumbrar oportunidades entre os riscos	Seville, Van Opstal & Vargo (2015)	Econômico	X		

Fonte: elaborado pelos autores.

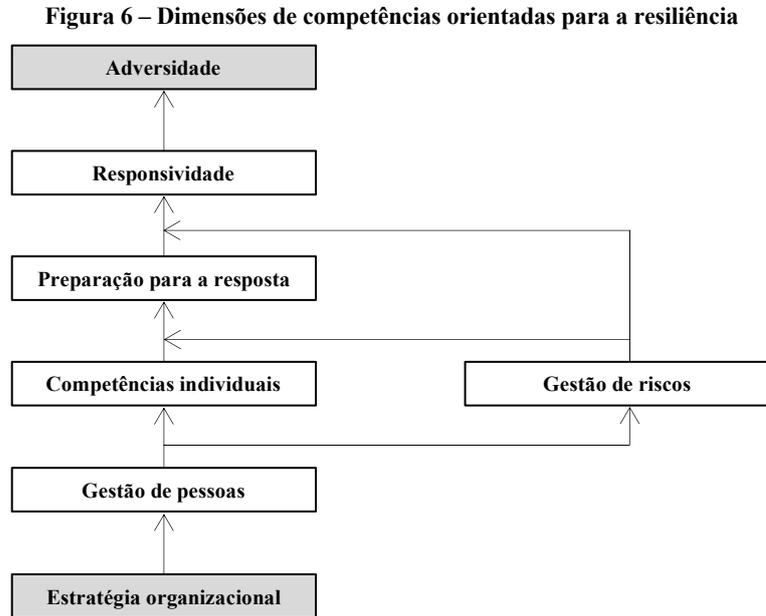
A classificação das competências identificadas na literatura indica que essas podem ser categorizadas em “preparação para a resposta”, “responsividade”, “competências individuais”, “gestão de pessoas” e “gestão de riscos”. As competências categorizadas em “preparação para a resposta”, “gestão de pessoas” e “gestão de riscos” destacam que tais qualidades estão alinhadas com a resiliência de adaptação que pode ser desenvolvida nas organizações. Tal alinhamento, por sua vez, reforça o caráter estratégico que a gestão por competências possui. Isso se justifica, pois a valorização das competências que compõem essas categorias pode viabilizar a implantação de mudanças que podem contribuir para o aumento das chances de uma organização de resistir a futuras crises. Em organizações públicas, tais competências podem ser vistas como os aspectos que traduzem a postura estratégica das organizações em diretrizes que podem orientar o planejamento e a implantação de programas específicos de desenvolvimento de competências.

As competências que evidenciam características de “responsividade” destacam competências que influenciam essencialmente a resiliência precursora das organizações. Tal constatação realça o aspecto reativo das competências que podem ajudar uma organização a lidar com uma adversidade, como a ausência do fornecimento de energia elétrica, e a prevenir que tal situação de crise resulte em dificuldades maiores. Em organizações públicas, as competências responsivas podem se responsabilizar, desta forma, pela manutenção do funcionamento básico dos serviços ofertados por essas entidades e pela formulação de respostas às situações de crise identificadas.

As competências que evidenciam a dimensão “competências individuais” destacam-se por estarem vinculadas às resiliências precursora, de recuperação e de adaptação das organizações. Tal aspecto indica que fomentar a resiliência dos indivíduos contribui para a resiliência organizacional, como já foi apontado por Aleksić *et al.* (2013) e Chen (2016). Em organizações públicas, a valorização das competências individuais pode ser vista, então, como o fator que evidencia uma cultura organizacional baseada em competências e orientada para a resiliência. Isso ocorre, pois se considera o estímulo às competências individuais um aspecto elementar para o desenvolvimento de competências organizacionais.

Destaca-se ainda a quantidade de competências orientadas para a resiliência de adaptação, a qual reflete que a literatura aponta mais competências pró-ativas (estratégicas), vinculadas à preparação para a resposta, à gestão de riscos e à gestão de pessoas, que contribuem para a resiliência, frente a competências reativas (responsivas). No Quadro 6 também foram destacadas (em negrito) competências consideradas chave para cada uma das dimensões

observadas na literatura. A partir de tais competências, foi elaborado o modelo que resume a relação existente entre as dimensões de competências que podem auxiliar as organizações a enfrentar adversidades. A Figura 6 apresenta o modelo elaborado.



Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 6 evidencia que a estratégia organizacional orienta a execução da dimensão gestão de pessoas. Tal dimensão, no contexto organizacional, deve possibilitar, entre outros aspectos, a implantação de práticas de recursos humanos consistentes (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011) e de abordagens proativas para gerenciar riscos (SHAW; MAYTHORNE, 2013). A dimensão de gestão de pessoas deve contribuir, também, para o aprimoramento de competências individuais. Isto pode ocorrer por meio de programas de aperfeiçoamento, os quais podem contribuir para que os empregados desenvolvam habilidades, atitudes, comportamentos e processos auto regulatórios (VAN DER VEGT et al., 2015).

Ainda com relação à Figura 6, destaca-se que as competências individuais devem contribuir para a preparação para a resposta, a qual engloba o alinhamento da estratégia da organização e o gerenciamento de sistemas e estruturas que apoiam a tomada de decisão (CARDOSO; RAMOS, 2016). Considera-se que tal preparação deve contribuir para o incremento da dimensão de responsividade, a qual deve garantir a manutenção da estrutura de comando interna e, também, do fluxo de informações durante uma situação de crise (DUIT, 2016). De modo complementar, considera-se que os pressupostos estabelecidos pela gestão de riscos devem contribuir para a preparação para a resposta e para a dimensão de responsividade

das organizações, em virtude das características dessa lógica de gestão, vinculadas essencialmente com a minimização de danos.

Os motivadores (ambientais, econômicos, políticos/legais e sociais) dos trabalhos analisados indicam que os aspectos econômicos correspondem aos fatores que mais influenciam as competências orientadas para a resiliência. Tal característica evidencia que a resiliência corresponde a uma qualidade que é desejada principalmente para a minimização da possibilidade de prejuízos econômicos que podem acometer as organizações. Além disso, os motivadores evidenciam que fatores econômicos e sociais se relacionam com todas as dimensões de competências identificadas. Isso, por sua vez, ressalta a relação existente entre competências orientadas para a resiliência e benefícios econômicos e sociais às organizações.

O Quadro 6 evidencia ainda que os estudos investigados não utilizam motivadores políticos ou legais para sugerir competências de indivíduos que atuam na administração pública. Considera-se, assim, que estudos adicionais podem investigar casos em que políticas são utilizadas para especificar competências individuais orientadas para a resiliência. O Quadro 6 mostra também que apenas dois estudos exploram questões ambientais das organizações, indicando que aspectos como tipologia organizacional e mudanças de clima não são tão valorizados como orientadores de competências para a resiliência.

Considera-se, a partir dos aspectos apresentados, que a identificação das dimensões de competências que contribuem para a resiliência de organizações e indivíduos corresponde a um fator chave para as organizações que atuam na administração pública. Isso se justifica, pois, a partir da definição clara e consistente das competências que compõem cada uma dessas dimensões, podem ser implantados métodos de gestão que aprimorem tais competências. Como benefícios do estabelecimento de tais métodos, espera-se que as entidades públicas resistam às adversidades, mantenham seus processos em funcionamento e implantem soluções que fortaleçam ainda mais suas resiliências. Estudos futuros podem investigar, de maneira complementar, a partir da perspectiva dos indivíduos, práticas que esses consideram importantes para o aprimoramento da resiliência de entidades públicas.

3.6 Considerações finais

A resiliência pode ser vista como a agilidade de uma organização ou indivíduo de lidar com distúrbios, manter suas funções e, até mesmo, identificar oportunidades e prosperar em uma situação de adversidade. A partir desta assertiva, o objetivo deste trabalho foi evidenciar as dimensões de competências que contribuem para a resiliência de organizações e indivíduos. Para tanto, foram apresentados os aspectos que caracterizam as resiliências organizacional e individual. Foi destacado, também, que o desenho do processo de gestão de pessoas é um elemento essencial para que seja garantida a confiabilidade do funcionamento e da resiliência de uma organização.

Os resultados apontaram que a gestão por competências corresponde a uma abordagem estratégica que pode, a partir da definição e da identificação de competências, contribuir para a resiliência de organizações que atuam na administração pública. No âmbito das competências que podem contribuir para a resiliência de tais organizações, foi destacado que essas podem ser categorizadas em cinco dimensões de competências: “preparação para a resposta”, “responsividade”, “competências individuais”, “gestão de pessoas” e “gestão de riscos”. Por fim, foi destacado que o fortalecimento de programas que desenvolvam competências individuais e organizacionais pode contribuir para que as organizações públicas resistam às adversidades, mantenham seus processos em funcionamento e implantem soluções que fortaleçam ainda mais suas resiliências.

Referências

ADGER, W. N. Social and ecological resilience: are they related? **Progress in Human Geography**, v. 24, n. 3, p. 347-364, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1191/030913200701540465>>. Acesso em: 24 maio 2017.

ALEKSIC, A. et al. An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry, a fuzzy approach. **Journal of Loss Prevention in the Process Industries**, v. 26, n. 6, p. 1238-1245, 2013. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1016/j.jlp.2013.06.004>>. Acesso em: 25 maio 2017.

ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions. **Omega – The International Journal of Management Science**, v. 62, p. 1-18, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>>. Acesso em: 17 maio 2017.

BELKADI, F. et al. Competency characterisation by means of work situation modeling. **Computers in Industry**, v. 58, n. 2, p. 164–178, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.compind.2006.09.005>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

BERGSTRÖM, J.; DEKKER, S. W. A. Bridging the macro and the micro by considering the meso: reflections on the fractal nature of resilience. **Ecology and Society**, v. 19, n. 4, article 22, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5751/ES-06956-190422>>. Acesso em: 25 maio 2017.

BHAMRA, R.; DANI, S.; BURNARD, K. Resilience: the concept, a literature review and future directions. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5375-5393, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>>. Acesso em: 15 maio 2017.

BOIN, A.; VAN EETEN, M. J. G. The resilient organization: A critical appraisal. **Public Management Review**, v. 15, n. 3, p. 429-445, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

BULLER, P. F.; McEVOY, G. M. Strategy, human resource management and performance: sharpening line of sight. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 1, p. 43-56, 2012. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>>. Acesso em: 31 maio 2017.

CARDOSO, M.; RAMOS, I. The resilience of a small company and the grounds of capitalism: thriving on non-knowledgeable ground. **Sustainability**, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3390/su8010074>>. Acesso em: 22 maio 2017.

CHEN, S.-H. Construction of an early risk warning model of organizational resilience: an empirical study based on samples of R&D teams. **Discrete Dynamics in Nature and Society**, Article ID 4602870, p. 1-9, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1155/2016/4602870>>. Acesso em: 11 maio 2017.

CIMELLARO, G. P. et al. PEOPLES: A framework for evaluating resilience. **Journal of Structural Engineering**, v. 142, n. 10, p. 1-13, 2016. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)ST.1943-541X.0001514](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)ST.1943-541X.0001514)>. Acesso em: 23 maio 2017.

COUTOU, D. How resilience works. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 46-50, 2002. doi: Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>>. Acesso em: 26 maio 2017.

DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 799-826, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21504>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

DUIT, A. Resilience thinking: lessons for public administration. **Public Administration**, v. 94, n. 2, p. 364-380, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/padm.12182>>. Acesso em: 30 maio 2017.

EAKIN, H. et al. Public sector reform and governance for adaptation: implications of new public management for adaptive capacity in Mexico and Norway. **Environmental**

Management, v. 47, n. 3, p. 338-351, 2011. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1007/s00267-010-9605-0>>. Acesso em: 30 maio 2017.

FU, N. et al. High-performance work systems in professional service firms: examining the practices-resources-uses performance linkage. **Human Resource Management**, v. 56, n. 2, p. 329-352, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21767>>. Acesso em: 11 maio 2017.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 9, p. 52-63, 2003. Disponível em: <<https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>>. Acesso em: 24 maio 2017.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>>. Acesso em: 18 maio 2017.

LIMNIOS, E. A. M. et al. The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 104-116, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>>. Acesso em: 24 maio 2017.

LINNENLUECKE, M.; GRIFFITHS, A. Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes. **Business & Society**, v. 49, n. 3, p. 477-511, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0007650310368814>>. Acesso em: 22 maio 2017.

MARTYNOV, A.; SHAFTI, N. Long-term performance of firms: a review and research agenda. **Journal of Strategy and Management**, v. 9, n. 4, p. 429-448, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-02-2015-0016>>. Acesso em: 19 maio 2017.

MENEGHEL, I.; MARTÍNEZ, I. M.; SALANOVA, M. Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. **Personnel Review**, v. 45, n. 3, p. 505-522, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2014-0094>>. Acesso em: 12 maio 2017.

MOREL, G.; AMALBERTI, R.; CHAUVIN, C. Articulating the differences between safety and resilience: the decision-making process of professional sea-fishing skippers. **Human Factors**, v. 50, n. 1, p. 1-16, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1518/001872008X250683>>. Acesso em: 23 maio 2017.

MORRIS, M. H. et al. A competency-based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 3, p. 352-369, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12023>>. Acesso em: 16 maio 2017.

MORRIS, M. L. Unleashing human expertise through work/life initiatives. **Human Resource Development Quarterly**, v. 23, n. 4, p. 427-439, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21145>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

PAAUWE, J. HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 1, p. 129-142, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

PÉREZ-LÓPEZ, M. C. et al. Competencies for entrepreneurship as a career option in a challenging employment environment. **Career Development International**, v. 21, n. 3, p. 214-229, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/CDI-07-2015-0102>>. Acesso em: 15 maio 2017.

RANKIN, A.; DAHLBÄCK, N.; LUNDBERG, J. A case study of factor influencing role improvisation in crisis response teams. **Cognition, Technology & Work**, v. 15, n. 1, p. 79-93, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s10111-011-0186-3>>. Acesso em: 12 maio 2017.

RE, A.; MACCHI, L. From cognitive reliability to competence? An evolving approach to human factors and safety. **Cognition, Technology & Work**, v. 12, n. 2, p. 79-85, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s10111-010-0148-1>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

RICHTNÉR, A.; LÖFSTEN, H. Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. **R&D Management**, v. 44, n. 2, p. 137-151, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/radm.12050>>. Acesso em: 16 maio 2017.

ROCHET, C.; KERAMIDAS, O.; BOUT, L. Crisis as change strategy in public organizations. **International Review of Administrative Sciences**, v. 74, n. 1, p. 65-77, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0020852307085734>>. Acesso em: 29 maio 2017.

SARKAR, M.; FLETCHER, D. Ordinary magic, extraordinary performance: psychological resilience and thriving in high achievers. **Sport, Exercise, and Performance Psychology**, v. 3, n. 1, p. 46-60, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/spy0000003>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

SEVILLE, E.; VAN OPSTAL, D.; VARGO, J. A primer in resiliency: seven principles for managing the unexpected. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 34, n. 3, p. 6-18, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/joe.21600>>. Acesso em: 17 maio 2017.

SHAW, K. The rise of the resilient local authority? **Local Government Studies**, v. 38, n. 3, p. 281-300, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/03003930.2011.642869>>. Acesso em: 29 maio 2017.

SHAW, K.; MAYTHORNE, L. Managing for local resilience: towards a strategic approach. **Public Policy and Administration**, v. 28, n. 1, p. 43-65, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0952076711432578>>. Acesso em: 31 maio 2017.

SHEEHAN, C. et al. Strategic implications of HR role management in a dynamic environment. **Personnel Review**, v. 45, n. 2, p. 353-373, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2014-0071>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

VAN DER VEGT, G. S. et al. Managing risk and resilience. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 4, p. 971-980, 2015. Disponível em:
<<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2015.4004>>. Acesso em: 19 maio 2017.

4 GESTÃO DE PESSOAS PARA A RESILIÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM MODELO BASEADO EM MACRO-COMPETÊNCIAS

Resumo

Este trabalho propõe um modelo composto por macro-competências que podem ser desenvolvidas de modo a contribuir para a resiliência de organizações públicas. Para proposição de tal modelo foi investigada a literatura da área de resiliência organizacional e utilizada a abordagem de Modelagem de Equações Estruturais. O cenário utilizado para validar o modelo proposto foi o experimentado por Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras. Os resultados apresentam cinco dimensões de atuação, vistas como macro-competências, que podem contribuir para a resiliência organizacional: gestão de pessoas; desenvolvimento de competências individuais; gestão de riscos; preparação para a resposta; e responsividade. Os resultados apontam ainda competências que podem ser desenvolvidas em cada uma dessas dimensões com vistas à resiliência. Como benefício da atenção ao modelo proposto, está a expectativa de que as organizações públicas estejam melhor preparadas para resistir a adversidades como corte de recursos e diminuição de pessoal.

Palavras-chave: Resiliência. Gestão de pessoas. Equações estruturais. Competências.

4.1 Introdução

Para lidar com as crises financeiras e a crescente tendência de privatização, os governos passaram a adotar uma postura estratégica para gerir seus recursos humanos (LEE; SANDERS, 2013). Neste cenário, como alternativa para o enfrentamento de períodos difíceis, diferentes autores sugerem que as organizações considerem implementar ações que melhorem a resiliência de seus funcionários em períodos turbulentos (REINMOELLER; VAN BAARDWIJK, 2005; SHIN; TAYLOR; SEO, 2012).

A resiliência se relaciona com a habilidade de um sistema, processo ou organização de ajustar e recuperar seu funcionamento antecipadamente ou imediatamente após mudanças, distúrbios ou ameaças (SCHELVIS et al., 2014; VAN DER VEGT et al., 2015). A resiliência pode ser entendida, assim, como um modo de entender, enfrentar as adversidades e se recuperar de situações estressantes (COUTU, 2002; LUTHANS, AVEY, CLAPP-SMITH, & LI, 2008; SHROPSHIRE & KADLEC, 2012). Devido a essas características, considera-se que a resiliência corresponde a uma habilidade relevante para indivíduos, comunidades e organizações, visto que ela pode proporcionar que esses prosperem a partir do enfrentamento das adversidades (ACAS, 2012; BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011; MENEGHEL; MARTÍNEZ; SALANOVA, 2016; RANKIN; DAHLBÄCK; LUNDBERG, 2013).

A resiliência corresponde a uma competência que pode ser desenvolvida ao longo do tempo (LEGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Além disto, a teoria que aborda o tema resiliência organizacional indica que há efeito recíproco das adversidades (ou crises) em organizações e indivíduos (MYER & MOORE, 2006). Isso ocorre, pois considera-se que os indivíduos podem se adaptar e se ajustar para enfrentar as adversidades (CHEN, 2016). Neste cenário, segundo Myer & Moore (2006), caso sejam estabelecidas relações de apoio entre indivíduos e organizações, o impacto das crises pode ser reduzido. Recomenda-se, também, que o desenvolvimento da resiliência ocorra antes que a necessidade surja e, principalmente, que esse processo seja contínuo e ajustável (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011; MARTYNOV; SHAFTI, 2016).

O desenvolvimento das habilidades de resiliência por parte de um ator (seja ele indivíduo, comunidade ou organização) ocorre a partir do reconhecimento da necessidade de flexibilidade, adaptação e improvisação em situações predominantemente caracterizadas por mudanças e incertezas (YOUSSEF; LUTHANS, 2007). Considera-se, assim, que a resiliência de um ator envolve um comportamento positivo de enfrentamento que tende a evoluir com o passar do tempo, à medida que esse interage com a adversidade enfrentada (Wilson, 2016; Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao, 2017). Como resultados que podem provir de um comportamento resiliente, Youssef & Luthans (2007) destacam a recuperação reativa, o aprendizado proativo e o crescimento por meio da conquista de desafios.

O termo resiliência geralmente é visto sob a perspectiva das organizações ou dos indivíduos. Tais perspectivas, no entanto, fazem com que o termo assuma diferentes conotações, dependendo de sua aplicabilidade. No âmbito organizacional, a resiliência é vista como a capacidade das organizações de adaptar suas respostas às adversidades que ocorrem ao

longo do tempo, de tal modo que, após tais crises, as organizações emergem recuperadas, fortalecidas e dotadas de novas capacidades (EDGEMAN; WU, 2016; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011; MORRIS et al., 2013; RICHTNÉR; LÖFSTEN, 2014; SEVILLE; VAN OPSTAL; VARGO, 2015; VOGUS; SUTCLIFFE, 2007). Neste contexto, para que seja obtido sucesso na gestão dessas crises, sugere-se o desenvolvimento de múltiplas capacidades, as quais estão vinculadas ao estabelecimento de ações de planejamento, coordenação, liderança e comportamento (LALONDE, 2011; LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010).

A resiliência organizacional corresponde a uma competência necessária para a sobrevivência de uma organização, para tomadas de decisões apropriadas em novos projetos e adaptação efetiva das organizações aos ambientes em que elas estão inseridas (PÉREZ-LÓPEZ; GONZÁLEZ-LÓPEZ; RODRÍGUEZ-ARIZA, 2016). Como principais benefícios, considera-se que a resiliência pode proporcionar a redução de tensões e estresses associados às mudanças e o comprometimento dos indivíduos com novos desafios (BARDOEL et al., 2014). Devido a esses aspectos, considera-se a resiliência uma mistura entre antecipação e improvisação e, também, uma capacidade que pode resultar na renovação da organização ao longo do tempo (LALONDE, 2011; REINMOELLER; VAN BAARDWIJK, 2005).

A resiliência individual, por sua vez, caracteriza-se pela capacidade dos indivíduos de encarar a realidade com firmeza, fazer sentido de dificuldades, lidar com novos desafios, improvisar soluções e obter sucesso sob variadas condições (COUTU, 2002; SCHELVIS et al., 2014). Para que tal sucesso aconteça, no entanto, é necessário que o indivíduo reconheça e entenda a adversidade a ser enfrentada, de modo a facilitar o planejamento de aspectos como o tempo, a energia e os recursos necessários para que ele se recupere e retorne ao ponto de equilíbrio (YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

Os indivíduos resilientes também caracterizam-se por possuir a habilidade de continuar cumprindo responsabilidades pessoais e sociais, além de abraçar novas tarefas e experiências (BONANNO et al., 2007). Além disto, considera-se que indivíduos com maior resiliência psicológica observam os processos de mudança e seus resultados de maneira mais otimista, e tendem a responder de maneira mais favorável às mudanças organizacionais (SHIN; TAYLOR; SEO, 2012). A resiliência individual caracteriza-se, assim, como uma capacidade psicológica positiva, a qual contribui para que os indivíduos recuperem-se de situações de stress e crise ou, até mesmo, de uma mudança positiva como progresso e aumento de responsabilidade (LUTHANS, 2002; PAUL; GARG, 2014). A resiliência individual também pode contribuir

para que os profissionais se tornem mais criativos, adaptáveis a mudanças, perseverantes e autossuficientes (LUTHANS et al., 2005; PAUL; GARG, 2014).

O desenvolvimento das resiliências individual e organizacional pode ser alcançada a partir da gestão estratégica dos recursos humanos (ALEKSIC et al., 2013; BARDOEL et al., 2014; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Para que tal desenvolvimento aconteça, a gestão estratégica deve estar pautada sobre um conjunto de práticas de recursos humanos planejadas e implantadas de modo a oferecer aos indivíduos oportunidades para que esses se recuperem das adversidades enfrentadas (BARDOEL et al., 2014). Esse conjunto de práticas também deve contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de fatores que auxiliem os indivíduos a fortalecer as suas próprias resiliências (BARDOEL et al., 2014).

No ambiente organizacional existe potencial para que as práticas de recursos humanos sejam alinhadas de modo a aumentar as resiliências individual e organizacional (BARDOEL et al., 2014; BOIN; VAN EETEN, 2013). No entanto, segundo Wang et al. (2014), poucas organizações observam a resiliência como um conjunto de habilidades que podem ser desenvolvidas a partir da gestão estratégica de recursos humanos e de modo a melhorar o desempenho e o bem-estar individual e organizacional. Além disto, têm sido dedicados esforços limitados para desenvolver, implantar e avaliar práticas de recursos humanos capazes de promover a resiliência, e são necessárias pesquisas que demonstrem que a resiliência corresponde a um aspecto que pode ser desenvolvido nas organizações (ANNARELLI; NONINO, 2016; BARDOEL et al., 2014; LUTHANS; VOGELGESANG; LESTER, 2006).

A resiliência tem sido abordada em estudos da área de políticas públicas para indicar como indivíduos, comunidades e organizações podem se adaptar, lidar e se recuperar quando ocorrerem adversidades como mudanças climáticas, recessões econômicas e cortes nas despesas públicas (DUIT, 2016; EAKIN et al., 2011; ROCHET; KERAMIDAS; BOUT, 2008; SHAW, 2012; SHAW; MAYTHORNE, 2013). Tais adversidades podem ser vistas como os aspectos que contribuem para que as organizações cheguem a estados de crise, situações em que essas se veem obrigadas a promover mudanças significativas em seu funcionamento (ROCHET; KERAMIDAS; BOUT, 2008). Esses estados de crise são agravados ainda em função do mundo estar mais imprevisível e complexo, sujeito a riscos e rupturas, e também do fato das organizações públicas não possuírem sistemas estruturados para a condução de processos de mudança (DE ANGELIS, 2013; ROCHET; KERAMIDAS; BOUT, 2008).

A literatura da área de gestão pública tem destacado que há um movimento global que vislumbra a mudança da relação Estado e sua administração (SARAVIA; GOMES, 2008).

Entre as mudanças a serem adotadas pelos Estados está a introdução de práticas avançadas de gestão de recursos humanos no serviço público e nas organizações que o compõem (BROWN, 2004; CORTÁZAR VELARDE; LAFUENTE; SANGINÉS, 2014). No contexto brasileiro, as 63 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) correspondem a exemplos de organizações que podem se beneficiar a partir da adoção dessas práticas de gestão (BERMEJO et al., 2019). Isso se justifica, pois tais instituições, assim como as demais organizações públicas brasileiras, são frequentemente vistas, pela literatura científica e econômica, como ineficazes e ineficientes (BERNAL ARELLANO; WAKAMATSU; RIBAS JUNIOR, 2013).

A partir dos aspectos apresentados, pontua-se que o objetivo deste trabalho é propor um modelo composto por macro-competências que podem ser desenvolvidas de modo a contribuir para a resiliência de organizações públicas. Salienta-se neste âmbito que, para validação do modelo proposto, foi utilizado o cenário experimentado por Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras, que apresenta características relacionadas à instabilidade econômica e política, as quais exigem maior resiliência organizacional. Tal estudo se justifica, pois considera-se que uma estratégia de gestão de recursos humanos eficiente deve ser capaz de criar competências entre servidores, possibilitar que as organizações obtenham melhores resultados e proporcionar que essas se adaptem de modo satisfatório às mudanças e adversidades (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011).

A próxima seção apresenta a revisão da literatura que contribuiu para identificar as macro-competências que podem contribuir para a resiliência organizacional, o modelo estrutural que vincula essas macro-competências e, também, as hipóteses de pesquisa a serem testadas neste estudo. A seção seguinte, complementarmente, apresenta o experimento realizado para testar a significância das relações existentes no modelo desenvolvido. Em seguida são apresentados e discutidos os resultados obtidos e, por fim, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

4.2 Desenvolvimento do modelo

Resiliência corresponde ao reconhecimento da necessidade de se tomar medidas proativas ou reativas diante das adversidades (YOUSSEF; LUTHANS, 2007). Tais medidas, advindas de organizações ou indivíduos, podem proporcionar resultados positivos e negativos

(WILLIAMS et al., 2017). Isso ocorre, pois, embora a resiliência contribua para a perseverança, o funcionamento e a confiabilidade de organizações e indivíduos frente a eventos desafiadores, ela também pode resultar em resistência a mudanças e em dificuldades de aprendizado, adaptação e transformação (MAMOUNI LIMNIOS et al., 2014a; WILLIAMS et al., 2017). Para contornar tais dificuldades, e desenvolver resiliência nos indivíduos, uma alternativa é investir no processo de educação continuada (WANG; COOKE; HUANG, 2014).

Todos os indivíduos parecem ter potencial de desenvolver a capacidade de resiliência (LUTHANS et al., 2008). No ambiente organizacional, por exemplo, a área de desenvolvimento de recursos humanos das organizações pode adotar uma *abordagem proativa* ou uma *abordagem reativa* para desenvolver a resiliência nos indivíduos (LUTHANS; VOGELGESANG; LESTER, 2006). A *abordagem proativa*, neste cenário, envolve a estruturação da organização em torno da antecipação da necessidade de resiliência. Para isso, segundo Luthans et al. (2006), três estratégias podem ser adotadas para antecipar e promover a resiliência dos indivíduos: a primeira corresponde à (i) estratégia focada no risco, a qual baseia-se na prevenção e redução de risco ou estresse; a segunda corresponde à (ii) estratégia focada em ativos, a qual depende do aprimoramento dos recursos organizacionais pessoais disponíveis; e a terceira corresponde à (iii) estratégia focada no processo, a qual depende do desenvolvimento da capacidade cognitiva dos indivíduos (LUTHANS; VOGELGESANG; LESTER, 2006).

A *abordagem reativa*, por sua vez, vincula-se ao aspecto emocional dos indivíduos (LUTHANS; VOGELGESANG; LESTER, 2006). Neste sentido, essa abordagem sugere que é importante lembrar constantemente as pessoas de pensar positivamente e encontrar significado quando ocorrem eventos negativos (LUTHANS; VOGELGESANG; LESTER, 2006). Como conclusão, Luthans et al. (2006) destacam que estratégias proativas e reativas de desenvolvimento de recursos humanos se tornam necessárias para o desenvolvimento da resiliência. Isso se justifica, segundo Luthans et al. (2006), pois nem sempre se pode controlar o ambiente externo, mas se pode fazer o melhor para antecipar o futuro.

A gestão estratégica de recursos humanos é entendida como a capacidade da organização de gerenciar pessoas de forma proativa, de modo a alinhar as necessidades e expectativas dos indivíduos aos objetivos da organização (BULLER; MCEVOY, 2012; CARVALHO; AREAL, 2016; JUUL ANDERSEN; MINBAEVA, 2013; WANG; COOKE; HUANG, 2014). Neste cenário, acredita-se que as práticas de recursos humanos propostas pela gestão estratégica também podem se responsabilizar por desenvolver e manter a resiliência dos

indivíduos (BARDOEL et al., 2014). Para que sejam enfrentados os imprevistos e as adversidades, os departamentos de gestão de pessoas devem, a partir de ações de treinamento e de outras práticas de recursos humanos, desenvolver capitais psicológicos, qualidades de resiliência e habilidades individuais em seus funcionários (BARDOEL et al., 2014; LUTHANS; VOGELGESANG; LESTER, 2006; WANG; COOKE; HUANG, 2014).

Como benefício da adoção de uma gestão de recursos humanos que aplique princípios de resiliência organizacional espera-se, essencialmente, que as organizações funcionem de forma resiliente e isso contribua para que essas alcancem os seus objetivos (WILSON, 2016). Pontua-se ainda que, embora indivíduos, grupos e organizações sejam únicos e possuam diferentes sistemas de organização, existem elementos comuns que podem ser utilizados a fim de melhorar a resiliência das organizações (WILSON, 2016).

Para identificação de elementos comuns (ou dimensões de atuação, aqui tratadas como macro-competências) que podem ser desenvolvidos a fim de contribuir para a resiliência de organizações públicas, foi elaborada uma estratégia de busca, a qual foi aplicada na base de dados *Web of Science*. Tal estratégia buscou trabalhos que apresentassem em seus títulos, resumos ou palavras-chaves, os termos “organizational resilience”, “individual resilience”, “resilience” AND “human resource management”, “resilience” AND “competenc*” ou “resilience” AND “public administration”. Tal estratégia de busca utilizou ainda os filtros “Management” e “Public Administration” para que fossem identificados artigos relevantes para esse estudo. Destaca-se que, para listagem de macro-competências que podem contribuir para a resiliência organizacional, também foram considerados os estudos citados nos trabalhos recuperados na busca preliminar. A análise dos artigos identificados durante as buscas, conforme discutido a seguir, gerou a identificação de cinco macro-competências: (i) gestão de pessoas, (ii) desenvolvimento de competências individuais, (iii) gestão de riscos, (iv) preparação para a resposta e (v) responsividade.

A variável *gestão de pessoas* (macro-competência 1) foi considerada elemento basilar para desenvolvimento da resiliência organizacional. Isso ocorre, pois compete às organizações examinar se os times possuem potencial para serem resilientes e estimular as pessoas a tomar iniciativas, buscar conhecimento e realizar contatos externos (RICHTNÉR; LÖFSTEN, 2014). Também cabe às organizações implantar práticas de recursos humanos consistentes (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Tais práticas, por sua vez, devem servir para promover a flexibilidade dos recursos humanos, para propiciar o aprendizado organizacional, para facilitar a construção do capital social, e também para desenvolver líderes

que os indivíduos queiram seguir (SARKAR; FLETCHER, 2014; SEVILLE; VAN OPSTAL; VARGO, 2015). Ressalta-se que também compete às organizações desenvolver abordagens inclusivas para fortalecer a resiliência dos grupos, encorajar a participação dos atores nas tomadas de decisão, facilitar o acesso dos indivíduos ao conhecimento e promover a resiliência dos indivíduos (ALEKSIC et al., 2013; EAKIN et al., 2011; SHAW; MAYTHORNE, 2013).

A variável *desenvolvimento de competências individuais* (macro-competência 2) corresponde a outro aspecto que pode contribuir para a resiliência organizacional. Isso se justifica, pois se considera que, entre as competências individuais capazes de promover a resiliência, estão: a habilidade dos indivíduos de identificar quando é apropriado esperar e quando é apropriado agir (RE; MACCHI, 2010); a capacidade de lidar com situações difíceis (PÉREZ-LÓPEZ; GONZÁLEZ-LÓPEZ; RODRÍGUEZ-ARIZA, 2016); a habilidade em aprender e demonstrar competências que tendem a ser recompensadas (MENEGHEL; MARTÍNEZ; SALANOVA, 2016); as habilidades, os comportamentos e os processos autorregulatórios (VAN DER VEGT et al., 2015); a habilidade de prosperar em contextos adversos (BERGSTRÖM; DEKKER, 2014); e as capacidades de observar, aceitar a realidade e improvisar soluções (COUTU, 2002).

A partir dos aspectos apresentados observa-se que as variáveis “gestão de pessoas” e “desenvolvimento de competências individuais” se preocupam com as capacidades, habilidades e recursos que os grupos e os indivíduos devem possuir para facilitar o desenvolvimento das resiliências individual e organizacional. Neste cenário, pontua-se a primeira hipótese de pesquisa a ser testada neste estudo.

Hipótese 1: a efetiva execução da função gestão de pessoas contribui para o desenvolvimento de competências individuais

Além dos aspectos vinculados à gestão de pessoas e ao desenvolvimento de competências individuais, a literatura da área de resiliência organizacional também destaca elementos relacionados à variável *gestão de riscos* (macro-competência 3). Isso ocorre, pois, para serem vistas como resilientes, existe a necessidade de que as organizações adotem abordagens proativas e corporativas para gerenciar riscos (SHAW; MAYTHORNE, 2013). Neste âmbito, compete às organizações compreender os riscos existentes e adotar medidas que minimizem a probabilidade de ocorrência de adversidades (ANNARELLI; NONINO, 2016;

VAN DER VEGT et al., 2015). Considera-se, assim, que a adoção de uma política de gestão de riscos pode contribuir para o desenvolvimento da capacidade organizacional adaptativa e da capacidade de encontrar oportunidades entre os riscos existentes (SEVILLE; VAN OPSTAL; VARGO, 2015). Neste cenário, acredita-se que a variável “gestão de pessoas” também pode contribuir para que os indivíduos adotem iniciativas em prol do gerenciamento de riscos. Isso pode acontecer, por exemplo, a partir do estabelecimento de programas de formação de pessoal, os quais podem se responsabilizar por conscientizar os indivíduos acerca dos riscos aos quais as organizações estão expostas.

Hipótese 2: a efetiva execução da função gestão de pessoas contribui para a efetiva execução da função gestão de riscos

A resiliência organizacional também está vinculada à variável *preparação para a resposta* (macro-competência 4) das organizações. Tal macro-competência está vinculada à capacidade e à agilidade das organizações de utilizar suas habilidades para responder às adversidades (SHAW; MAYTHORNE, 2013). Para que tal macro-competência seja colocada em prática, é importante que as organizações alinhem a estratégia e a gestão de sistemas que suportem o processo de tomada de decisão (CARDOSO; RAMOS, 2016). Além disto, cabe às organizações compreender como a relação dos componentes organizacionais afeta o funcionamento do sistema, perseguir a resiliência como resultado da excelência operacional e buscar ser uma organização que aprende (SEVILLE; VAN OPSTAL; VARGO, 2015; VAN DER VEGT et al., 2015). Para que estejam preparadas para responder às adversidades, também é importante que as organizações desenvolvam competências organizacionais e valorizem a criação e a manutenção da resiliência organizacional (MOREL; AMALBERTI; CHAUVIN, 2008; RICHTNÉR; LÖFSTEN, 2014). Considera-se, neste âmbito, que a variável “gestão de pessoas” pode se responsabilizar por preparar os indivíduos de uma organização para responder às adversidades que podem surgir. Tal iniciativa pode se responsabilizar por preparar os indivíduos para que esses respondam de modo criativo às adversidades.

Hipótese 3: a efetiva execução da função gestão de pessoas contribui para a efetiva execução da função preparação para a resposta

A variável *responsividade* (macro-competência 5) corresponde a outro elemento que as organizações podem desenvolver para alcançar a resiliência organizacional. Tal função, neste contexto, deve servir para que a organização apresente boa reflexividade ao lidar com as adversidades (MOREL; AMALBERTI; CHAUVIN, 2008). Essa função deve servir para que a organização se auto-organize, se adapte de uma forma inovadora e retorne ao seu estado anterior (CARDOSO; RAMOS, 2016; LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; SHAW, 2012). A função responsividade deve servir ainda para que as organizações resistam a mudanças, mantenham suas estruturas e processos, gerenciem as adversidades de modo a minimizar os seus impactos e tomem decisões seguras quando estiverem em condições adversas (ANNARELLI; NONINO, 2016; MAMOUNI LIMNIOS et al., 2014a; MOREL; AMALBERTI; CHAUVIN, 2008). Como principal benefício, espera-se que a função responsividade possibilite que as organizações mantenham a estrutura de comando interno e o fluxo de informações durante o momento de crise (DUIT, 2016). A variável “gestão de pessoas”, neste cenário, pode se responsabilizar por desenvolver atributos de responsividade nos indivíduos. Como benefício, considera-se que tal variável pode contribuir para que os indivíduos apresentem, durante as situações de crise, boa reflexividade ao lidar com as adversidades.

Hipótese 4: a efetiva execução da função gestão de pessoas contribui para a efetiva execução da função responsividade

De modo análogo às hipóteses anteriormente apresentadas, foram construídas outras seis hipóteses de pesquisa que combinam as cinco macro-competências identificadas na literatura. Pontua-se, a partir disto, que se considera que o desenvolvimento de competências individuais também corresponde a um elemento que pode contribuir para a gestão de riscos. Isso pode ocorrer, por exemplo, a partir do desenvolvimento de competências individuais capazes de contribuir para a elaboração de políticas de gestão de riscos.

Hipótese 5: o desenvolvimento de competências individuais contribui para a efetiva execução da função gestão de riscos

O desenvolvimento de competências individuais pode se responsabilizar ainda por preparar os indivíduos de uma organização para responder às adversidades que podem surgir. Considera-se, neste sentido, que tal desenvolvimento pode facilitar o processo de resposta às crises.

Hipótese 6: o desenvolvimento de competências individuais contribui para a efetiva execução da função preparação para a resposta

O desenvolvimento de competências individuais pode se responsabilizar também por desenvolver atributos de responsividade nos indivíduos. Tal desenvolvimento, neste cenário, pode cooperar para que sejam tomadas decisões adequadas frente às adversidades.

Hipótese 7: o desenvolvimento de competências individuais contribui para a efetiva execução da função responsividade

Considera-se hipoteticamente também que a variável “gestão de riscos” pode contribuir para a efetiva execução da função preparação para a resposta. A gestão de riscos, neste cenário, pode se responsabilizar por preparar os indivíduos para responder às adversidades aos quais estes podem ser expostos no ambiente organizacional.

Hipótese 8: a efetiva execução da função gestão de riscos contribui para a efetiva execução da função preparação para a resposta

A variável “gestão de riscos” pode se responsabilizar ainda pelo desenvolvimento dos atributos de responsividade. Neste cenário, tais atributos podem ser colocados em prática a partir da execução dos planos de ação propostos pela gestão de riscos para responder às adversidades as quais as organizações podem estar expostas.

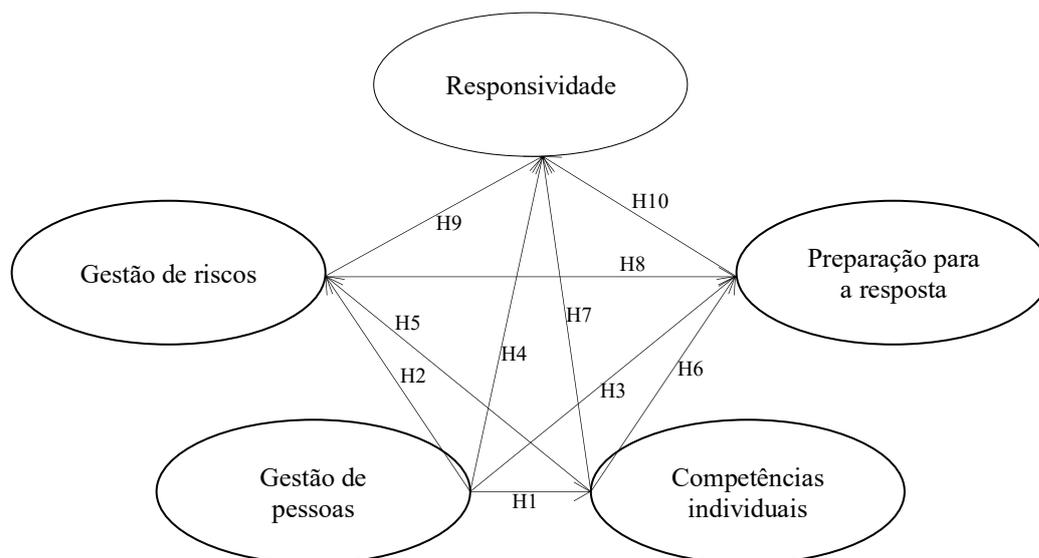
Hipótese 9: a efetiva execução da função gestão de riscos contribui para a efetiva execução da função responsividade

Por fim, considera-se ainda que a variável “preparação para a resposta” também pode contribuir para a responsividade organizacional. Isso ocorre, pois se acredita que preparar os indivíduos e as organizações para responder às crises pode contribuir para que as respostas a essas adversidades sejam mais ágeis e assertivas.

Hipótese 10: a efetiva execução da função preparação para a resposta contribui para a efetiva execução da função responsividade

A Figura 7 apresenta as macro-competências identificadas a partir da revisão de literatura e as hipóteses testadas neste estudo.

Figura 7 – Modelo de macro-competências para resiliência organizacional e hipóteses a serem testadas



4.3 Experimento

Para testar as hipóteses que vinculam as macro-competências apresentadas foi utilizada a abordagem de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*). Esta abordagem é propícia para testar teorias e modelos conceituais (HAIR et al., 2012). Ela é considerada particularmente atraente quando o objetivo da pesquisa é a predição ou a explicação da variância de construtos chave (por exemplo, responsividade, macro-competência que atesta a resiliência organizacional) por diferentes construtos explicativos (por exemplo,

demais macro-competências), e/ou quando o tamanho da amostra é relativamente pequeno (HAIR et al., 2012; SARSTEDT et al., 2014). Neste contexto, a Análise de caminhos corresponde a um tipo de SEM regularmente utilizado na área de gestão de operações para identificar relações entre variáveis (SHAH; GOLDSTEIN, 2006). Em tal tipo de análise, o modelo conceitual elaborado especifica as relações entre as variáveis, e as únicas variáveis latentes (aquelas que não podem ser medidas diretamente) são as estimativas de erro padrão (SHAH; GOLDSTEIN, 2006).

Para avaliar a significância e a relevância dos construtos explicativos modelados pela Análise de caminhos, pode-se utilizar a rotina *bootstrapping*. Essa rotina, a qual fundamenta a inferência estatística, corresponde a uma técnica de reamostragem que utiliza um grande número de sub-amostras dos dados originais (com substituição) e estima modelos para cada sub-amostra (F. HAIR JR et al., 2014; STREUKENS; LEROI-WERELDS, 2016). A partir disto, as estimativas do modelo são utilizadas para calcular a força, a variabilidade e o erro padrão de cada caminho do modelo (F. HAIR JR et al., 2014). Posteriormente, a significância de cada caminho pode ser determinada com o auxílio da estatística t e respectivo valor-p (F. HAIR JR et al., 2014).

Para validação das hipóteses apresentadas foi elaborado um questionário (disponível no Apêndice A), o qual foi respondido por 27 Pró-Reitores de Gestão de Pessoas de IFES brasileiras. Tal questionário possibilitou que os Pró-Reitores identificassem, ao longo de uma escala de diferencial semântico, a situação, em suas instituições, das cinco macro-competências que podem contribuir para a resiliência das IFES. Para identificar a situação atual dos elementos nas instituições investigadas, a escala de diferencial semântico foi representada por uma linha contínua com marcação intermediária, a qual indicava o meio da escala para facilitar a resposta dos Pró-Reitores. Após a coleta das respostas, as marcações foram transformadas para a escala de 0 a 100 com o auxílio de uma régua.

Subsequentemente, para a modelagem da equação estrutural de macro-competências para a resiliência, foi utilizado o software SmartPLS. Quanto às configurações desse software, destaca-se que, para o *bootstrapping*, foram analisadas 5000 subamostras, sendo o teste bicaudal e o nível de significância de 0,05. A ponderação tomou como base o esquema de ponderação com base nos caminhos, com 300 iterações e critério de paragem 10^{-7} . Como critério de avaliação dos resultados, foram considerados significativos os caminhos que apresentavam estatística $t > 1,96$ e valor-p $< 0,05$.

4.4 Resultados e discussão

A análise das respostas dos questionários possibilitou a identificação das características dos dados coletados. A Tabela 13 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 13 – Estatística básica dos dados coletados

	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio padrão	Excesso de achatamento	Assimetria
Gestão de pessoas	47,3	46,0	2,0	100,0	27,2	-0,775	0,305
Competências individuais	60,9	63,0	2,0	100,0	28,7	-0,866	-0,362
Gestão de riscos	36,5	32,0	0,0	100,0	25,9	-0,143	0,428
Preparação para a resposta	48,5	50,0	18,0	90,0	19,9	-0,481	0,332
Responsividade	52,6	50,0	21,0	93,0	20,3	-0,499	0,389

A média obtida para a questão sobre competências individuais (60,9) evidencia, frente as demais respostas, um desenvolvimento relativamente maior dessa macro-competência, possivelmente associada ao estabelecimento de programas de cursos e eventos que visem o desenvolvimento das competências de seus servidores. Neste âmbito, destacam-se programas como o de “trilhas de aprendizagem”, que visam o desenvolvimento pessoal e profissional de servidores a partir de ações de aperfeiçoamento e qualificação escolhidas por eles mesmos. A média obtida para a questão sobre gestão de riscos (36,5), por outro lado, evidencia que tal elemento corresponde a um aspecto ainda pouco desenvolvido nessas instituições. Destaca-se, no entanto, que ações pontuais já são observadas em universidades públicas brasileiras. Entre elas está o trabalho desenvolvido pelo grupo de Gestão de Riscos e Desastres organizado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul que pesquisa, entre outros aspectos, a importância da integração entre políticas públicas e ações de gestão de riscos.

A análise dos dados obtidos possibilitou ainda a identificação das correlações existentes entre as respostas obtidas em cada questão (Tabela 14).

Tabela 14 – Correlações observadas entre as respostas obtidas nos questionários

	Gestão de pessoas	Competências individuais	Gestão de riscos	Preparação para a resposta	Responsividade
Gestão de pessoas	1,000	-	-	-	-
Competências individuais	0,761	1,000	-	-	-
Gestão de riscos	0,600	0,409	1,000	-	-
Preparação para a resposta	0,641	0,698	0,686	1,000	-
Responsividade	0,496	0,552	0,703	0,770	1,000

Destaca-se, entre os resultados obtidos, a correlação entre “gestão de pessoas” e “competências individuais” (0,761), acompanhando as respostas fornecidas pelos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas acerca dessas duas macro-competências. Além deste aspecto, a análise dos dados coletados possibilitou também a determinação da significância dos caminhos (relações entre as macro-competências) para o modelo estrutural a partir da rotina *bootstrapping* (Tabela 15).

Tabela 15 – Análise das respostas obtidas para as macro-competências identificadas na literatura (1a rodada)

	Coef. estrutural	Desvio padrão	Estatística t	Valor -p	Tipo de relação
Gestão de pessoas – Competências individuais	0,761	0,108	7,045	0,000	Significante
Gestão de pessoas – Gestão de riscos	0,685	0,333	2,058	0,040	Significante
Gestão de pessoas – Preparação para a resposta	-0,092	0,283	0,323	0,747	Não significativa
Gestão de pessoas – Responsividade	-0,235	0,288	0,813	0,416	Não significativa
Competências individuais – Gestão de riscos	-0,112	0,308	0,364	0,716	Não significativa
Competências individuais – Preparação para a resposta	0,558	0,210	2,659	0,006	Significante
Competências individuais – Responsividade	0,231	0,324	0,713	0,476	Não significativa
Gestão de riscos – Preparação para a resposta	0,512	0,183	2,807	0,005	Significante
Gestão de riscos – Responsividade	0,432	0,243	1,779	0,075	Não significativa
Preparação para a resposta - Responsividade	0,463	0,340	1,361	0,174	Não significativa

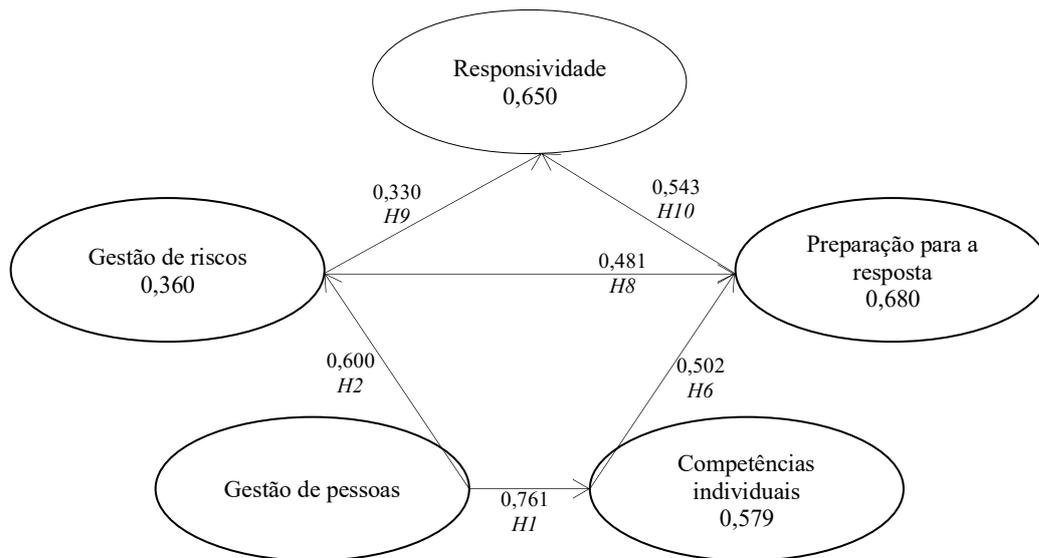
O coeficiente estrutural e seu desvio padrão foram calculados com base nos dados amostrados, usando-se a rotina *bootstrapping* para avaliar a variabilidade e assegurar maior precisão no cálculo. A avaliação do coeficiente estrutural e sua variabilidade permitiu também o cálculo da estatística t, do valor p associado e a conclusão a respeito da significância (ou não) dos caminhos testados. Tais resultados indicaram a significância de quatro caminhos: “gestão de pessoas – competências individuais”; “gestão de pessoas – gestão de riscos”; “competências individuais – preparação para a resposta”; e “gestão de riscos – preparação para a resposta”. No entanto, em casos específicos (quando, por exemplo, o peso do caminho não é significativo), também deve-se avaliar a correlação bivariada entre os construtos para decidir sobre a exclusão do caminho no modelo final (HAIR et al., 2014). A partir deste aspecto, e da alta correlação entre as macro-competências “gestão de riscos” e “responsividade” (0,703) e entre as macro-competências “preparação para a resposta” e “responsividade” (0,770), o modelo foi revisto, e foi realizada uma nova análise *bootstrapping*. Tal análise considerou esses dois caminhos potencialmente significativos, além dos quatro caminhos significativos citados anteriormente. A Tabela 16 apresenta os resultados obtidos com o modelo revisto.

Tabela 16 – Análise das respostas obtidas para as macro-competências identificadas na literatura (2a rodada)

	Coef. estrutural	Desvio padrão	Estatística t	Valor -p	Tipo de relação
Gestão de pessoas – Competências individuais	0,761	0,108	7,043	0,000	Significante
Gestão de pessoas – Gestão de riscos	0,600	0,171	3,511	0,000	Significante
Competências individuais – Preparação para a resposta	0,502	0,126	3,986	0,000	Significante
Gestão de riscos – Preparação para a resposta	0,481	0,119	4,035	0,000	Significante
Gestão de riscos – Responsividade	0,330	0,168	1,962	0,049	Significante
Preparação para a resposta – Responsividade	0,543	0,172	3,155	0,002	Significante

Os resultados obtidos na segunda rodada da rotina *bootstrapping* indicaram que, frente ao modelo revisto, todos os caminhos testados são significativos ($t > 1,96$ e $p < 0,05$). A Figura 8 apresenta o modelo revisto construído a partir das respostas obtidas junto aos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas.

Figura 8 – Modelo de macro-competências para a resiliência



Destaca-se que os índices apresentados dentro das elipses indicam o R^2 (ajustamento do modelo estatístico) observado para cada variável. O índice 0,680, por exemplo, indica que 68,0% da variância da macro-competência “preparação para a resposta” é explicada pelas variáveis “gestão de riscos” e “competências individuais”. A variável “gestão de pessoas”, por sua vez, não possui valor de R^2 , pois é considerada uma variável exógena (preditora) e independente das demais. Complementarmente, os índices apresentados junto às linhas apontam os coeficientes estruturais do modelo proposto. Desta forma, o índice 0,330, por exemplo, corresponde ao peso do caminho que vincula as macro-competências “gestão de riscos” e “responsividade”. A partir disto, pontua-se que a macro-competência “responsividade” pode ser predita a partir da seguinte equação (onde “C” é uma constante):

$$\text{responsividade} = C + 0,543 * \text{preparação para a resposta} + 0,330 * \text{gestão de riscos}$$

Destaca-se também que os resultados estão diretamente alinhados à *abordagem proativa* para desenvolvimento da resiliência de indivíduos proposta por Luthans et al. (2006). Isso ocorre, pois o modelo aqui proposto engloba os três tipos de estratégia propostos por esses autores: (i) a estratégia focada no risco, a qual pode ser fortalecida a partir de um programa de gestão de riscos; (ii) a estratégia focada em ativos, a qual pode ser impulsionada pelo desenvolvimento de competências individuais e pelo estabelecimento de um programa de gestão de pessoas; e (iii) a estratégia focada no processo, vinculada à preparação para a resposta e à responsividade dos indivíduos e das organizações. Considera-se ainda que a *abordagem reativa*, vinculada ao aspecto emocional dos indivíduos, também pode obter ganhos com o desenvolvimento de competências individuais e o estabelecimento de um programa de gestão de pessoas. Isso acontece, pois a adoção de práticas de gestão de recursos humanos pode afetar a disposição dos indivíduos para participar de atividades de aprendizagem (BEDNALL; SANDERS; RUNHAAR, 2014), as quais podem fortalecer os capitais psicológicos dos indivíduos.

Quanto às hipóteses validadas, destaca-se que a validação da hipótese 1 atesta que a efetiva execução da função gestão de pessoas pode contribuir para o desenvolvimento de competências individuais. Considera-se, neste âmbito, que tais competências, quando agregadas ao nível organizacional, possibilitam que as organizações absorvam incertezas, desenvolvam respostas às crises e aproveitem as surpresas que ameaçam a sua sobrevivência (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Para que o vínculo entre as macro-competências “gestão de pessoas” e “desenvolvimento de competências individuais” seja aprimorado, uma alternativa é desenvolver competências que possam contribuir para a melhoria da resiliência das organizações. Como exemplo, podem ser citadas as competências de cultivar um ambiente organizacional que facilite a construção da resiliência dos indivíduos e de criar um clima de comunicação aberta e colaboração (COOPER; LIU; TARBA, 2014; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011).

Outra hipótese validada é a de que a efetiva execução da função gestão de pessoas contribui para a efetiva execução da função gestão de riscos (H2). Tal validação está alinhada à lógica de Becker & Smidt (2016) de que a gestão de pessoas corresponde a um elemento

crítico da gestão de riscos. Para que tal vínculo seja reforçado, é importante que as organizações desenvolvam as competências de planejar estrategicamente as forças de trabalho e de executar programas de treinamento que exponham os gerentes às habilidades necessárias durante uma crise (BOSELIE; PAAUWE; FARNDALE, 2008; WOOTEN; JAMES, 2008). Como benefício do desenvolvimento dessas competências, espera-se que seja minimizada a probabilidade de que as crises resultem em impactos negativos às organizações.

A confirmação da hipótese 6, por sua vez, aponta que o desenvolvimento de competências individuais contribui para a efetiva execução da função preparação para a resposta. Para que tal estágio de preparo seja alcançado, é importante que as organizações desenvolvam as competências de alinhar a estratégia com o processo de tomada de decisão e de compreender como a relação dos componentes organizacionais afeta o funcionamento do sistema (CARDOSO; RAMOS, 2016; VAN DER VEGT et al., 2015). Tais competências devem contribuir para que os indivíduos percebam como podem cooperar para que a organização seja resiliente e continue alcançando os seus objetivos estratégicos (BOSWELL, 2006; BOSWELL; BINGHAM; COLVIN, 2006).

A validação da hipótese 8, complementarmente, indica que a efetiva execução da função gestão de riscos contribui para a efetiva execução da função preparação para a resposta. Tal metodologia de gestão, no contexto organizacional, pode se responsabilizar por preparar os indivíduos para responder às adversidades que as organizações podem vir a enfrentar. Para que tal preparo seja viabilizado, uma alternativa é desenvolver as competências organizacionais de testar as hipóteses de risco continuamente e de valorizar a criação e a manutenção da resiliência organizacional (RICHTNÉR; LÖFSTEN, 2014; SEVILLE; VAN OPSTAL; VARGO, 2015). Espera-se, a partir disto, que as organizações permaneçam atentas aos sinais do ambiente que indicam potenciais ameaças a suas operações ou ao seu crescimento (SEVILLE; VAN OPSTAL; VARGO, 2015).

A confirmação da hipótese 9, por sua vez, atesta que a efetiva execução da função gestão de riscos contribui para a efetiva execução da função responsividade. Para que tal relação de ganho seja estabelecida, são importantes as competências organizacionais de antecipar distúrbios e tomar decisões bem informadas e de aplicar planos de ação propostos pela gestão de riscos em resposta às crises (VAN DER VEGT et al., 2015; WOOTEN; JAMES, 2008). Desta forma, espera-se que as organizações apresentem atributos de resiliência como boa reflexividade ao lidar com as adversidades, minimização dos impactos desfavoráveis e maximização da velocidade de recuperação da organização para o estado original ou, então,

para um novo estado desejável (ANNARELLI; NONINO, 2016; MOREL; AMALBERTI; CHAUVIN, 2008).

Por fim, foi validada a hipótese de que a efetiva execução da função preparação para a resposta contribui para a efetiva execução da função responsividade (H10). Considera-se, assim, que preparar a organização e os indivíduos para responder às adversidades pode contribuir para que as organizações tomem decisões assertivas quando estiverem em condições adversas. Para qualificar tal preparo sugere-se o desenvolvimento das competências organizacionais de distribuir poder e atribuir responsabilidade aos indivíduos e de aproveitar a experiência dos indivíduos para conter as crises (LEGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011; WOOTEN; JAMES, 2008).

O Quadro 7 resume as competências a serem desenvolvidas para reforçar os caminhos e, por conseguinte, o modelo geral de macro-competências.

Quadro 7 – Caminhos e competências associadas

Caminhos	Competências	Citadas por
Gestão de pessoas – Competências individuais	Cultivar um ambiente organizacional que facilite a construção da resiliência dos indivíduos	Cooper, Liu & Tarba (2014); Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011)
	Criar clima de comunicação aberta e colaboração	
Gestão de pessoas – Gestão de riscos	Planejar estrategicamente as forças de trabalho	Boselie, Paauwe & Farndale (2008); Wooten & James (2008)
	Executar programas de treinamento que exponham os gerentes às habilidades necessárias durante uma crise	
Competências individuais – Preparação para a resposta	Alinhar a estratégia com o processo de tomada de decisão	Cardoso & Ramos (2016); Van der Vegt et al. (2015)
	Compreender como a relação dos componentes organizacionais afeta o funcionamento do sistema	
Gestão de riscos – Preparação para a resposta	Testar as hipóteses de risco continuamente	Richtnér & Löfsten (2014); Seville, Van Opstal & Vargo (2015)
	Valorizar a criação e a manutenção da resiliência organizacional	
Gestão de riscos – Responsividade	Antecipar distúrbios e tomar decisões bem informadas	Van der Vegt et al. (2015); Wooten & James (2008)
	Aplicar planos de ação propostos pela gestão de riscos em resposta às crises	
Preparação para a resposta – Responsividade	Distribuir poder e atribuir responsabilidade aos indivíduos	Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011); Wooten & James (2008)
	Aproveitar a experiência dos indivíduos para conter as crises	

Para o cenário da administração pública, o modelo de macro-competências apresentado deve contribuir para o desenvolvimento de múltiplas capacidades e, conseqüentemente, para o incremento da resiliência organizacional das instituições que compõem esse cenário. Tal incremento deve ser observado a partir do estabelecimento de práticas de gestão de recursos humanos que promovam o desenvolvimento das competências citadas. Em estruturas onde

predominam poderes formais, como em organizações públicas, no entanto, os atores que compõem essas estruturas possuem importância significativa, pois podem facilitar ou inibir os processos de aprendizagem (SANTOS; STEIL, 2015). Assim, para que a melhoria das resiliências dessas instituições seja observada, é fundamental que os atores que compõem esse cenário (indivíduos, grupos e organizações) comprometam-se com o processo de educação continuada e aprendizagem que pode emergir a partir da adoção de práticas avançadas de gestão de recursos humanos.

4.5 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi propor um modelo composto por macro-competências que podem ser desenvolvidas de modo a contribuir para a resiliência de organizações públicas. Para proposição de tal modelo, foi utilizada a abordagem de SEM, e o cenário utilizado como contexto foi o experimentado pelas IFES brasileiras. Como resultado preliminar, foram apresentadas dimensões de atuação (macro-competências) que podem contribuir para a resiliência de organizações públicas. São elas: gestão de pessoas; desenvolvimento de competências individuais; gestão de riscos; preparação para a resposta; e responsividade.

O modelo desenvolvido caracteriza-se por possuir seis caminhos: (i) gestão de pessoas favorecendo o desenvolvimento de competências individuais, (ii) gestão de pessoas contribuindo à gestão de riscos, (iii) competências individuais oferecendo suporte à preparação para a resposta, (iv) gestão de riscos auxiliando às atividades de preparação de resposta às adversidades, (v) gestão de riscos colaborando com a responsividade e (vi) preparação para a resposta proporcionando maior responsividade à organização.

Além do modelo, foram propostas competências a serem desenvolvidas junto aos caminhos identificados, com vistas ao aprimoramento das resiliências individual e organizacional. Entre essas competências, destacam-se as competências organizacionais de planejar estrategicamente as forças de trabalho, de testar as hipóteses de risco continuamente, e de aplicar os planos de ação propostos pela gestão de riscos em resposta às crises. Como principal benefício da atenção ao modelo proposto, está a expectativa de que as organizações estejam melhor preparadas para resistir a adversidades e a prosperar após o enfrentamento de situações de crise.

Referências

- ACAS. **The future of health and wellbeing in the workplace** (ACAS Future of Workplace Relations discussion paper series). London. Disponível em: <<http://www.acas.org.uk>>. Acesso em: 23 nov. 2018.
- ALEKSIĆ, A. et al. An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry, a fuzzy approach. **Journal of Loss Prevention in the Process Industries**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 1238–1245, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jlp.2013.06.004>>. Acesso em 25 nov. 2018.
- ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. **Omega**, [s. l.], v. 62, p. 1–18, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>>. Acesso em 20 ago. 2018.
- BARDOEL, E. A. et al. Employee resilience: An emerging challenge for HRM. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [s. l.], v. 52, n. 3, p. 279–297, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/1744-7941.12033>>. Acesso em: 10 jan. 2019.
- BECKER, K.; SMIDT, M. A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 149–165, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.001>>. Acesso em: 13 jan. 2019.
- BEDNALL, T. C.; SANDERS, K.; RUNHAAR, P. Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. **Academy of Management Learning & Education**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 45–61, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amle.2012.0162>>. Acesso em: 13 jan. 2019.
- BERGSTRÖM, J.; DEKKER, S. W. A. Bridging the macro and the micro by considering the meso: Reflections on the fractal nature of resilience. **Ecology and Society**, [s. l.], v. 19, n. 4, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5751/ES-06956-190422>>. Acesso em: 20 nov. 2018.
- BERMEJO, P. H. de S. et al. Risk Management in the Public Sector: A Proposed Reference Model and Tool Survey. In: (X.-S. Yang et al., Eds.) **THIRD INTERNATIONAL CONGRESS ON INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY 2019**, Singapore. **Anais...** Singapore: Springer Singapore, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/978-981-13-1165-9_74>. Acesso em: 6 fev. 2019.
- BERNAL ARELLANO, E.; WAKAMATSU, A.; RIBAS JUNIOR, R. de C. Organizational values in the Brazilian public sector. **Cross Cultural Management: An International Journal**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 578–585, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/CCM-10-2012-0096>>. Acesso em: 6 fev. 2019.
- BHAMRA, R.; DANI, S.; BURNARD, K. Resilience: the concept, a literature review and future directions. **International Journal of Production Research**, [s. l.], v. 49, n. 18, p. 5375–5393, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

- BOIN, A.; VAN EETEN, M. J. G. The resilient organization. **Public Management Review**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 429–445, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>>. Acesso em: 27 nov. 2018.
- BONANNO, G. A. et al. What Predicts Psychological Resilience After Disaster? The Role of Demographics, Resources, and Life Stress. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, [s. l.], v. 75, n. 5, p. 671–682, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/0022-006X.75.5.671>>. Acesso em: 18 jan. 2019.
- BOSELIE, P.; PAAUWE, J.; FARNDALE, E. The contribution of HRM to fairness, social legitimacy and public value: human resource governance and risk management in seven leading multinational companies. In: **Managing Social Issues**. [s.l.]: Edward Elgar Publishing, 2008. v. 10p. 238–257. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4337/9781781006962.00023>>. Acesso em: 15 jan. 2019.
- BOSWELL, W. R. Aligning employees with the organization’s strategic objectives: out of ‘line of sight’, out of mind. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 17, n. 9, p. 1489–1511, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585190600878071>>. Acesso em: 20 fev. 2019.
- BOSWELL, W. R.; BINGHAM, J. B.; COLVIN, A. J. S. Aligning employees through “line of sight”. **Business Horizons**, [s. l.], v. 49, n. 6, p. 499–509, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2006.05.001>>. Acesso em: 20 fev. 2019.
- BROWN, K. Human resource management in the public sector. **Public Management Review**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 303–309, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/1471903042000256501>>. Acesso em: 20 fev. 2019.
- BULLER, P. F.; MCEVOY, G. M. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 43–56, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2011.11.002>>. Acesso em: 15 fev. 2019.
- CARDOSO, M.; RAMOS, I. The resilience of a small company and the grounds of capitalism: Thriving on non-knowledgeable ground. **Sustainability**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 74, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3390/su8010074>>. Acesso em: 20 nov. 2018.
- CARVALHO, A.; AREAL, N. Great Places to Work ®: Resilience in Times of Crisis. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 55, n. 3, p. 479–498, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21676>>. Acesso em: 22 ago. 2018.
- CHEN, S. Construction of an early risk warning model of organizational resilience: An empirical study based on samples of R&D teams. **Discrete Dynamics in Nature and Society**, [s. l.], p. 1–9, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1155/2016/4602870>>. Acesso em: 05 dez. 2018.
- COOPER, C. L.; LIU, Y.; TARBA, S. Y. Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. **The International Journal of Human**

Resource Management, [s.l.], v. 25, n. 17, p. 2466-2471, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.926688>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

COUTU, D. L. How resilience works. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 80, n. 5, p. 46, 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

DE ANGELIS, C. T. A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration. **International Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 36, n. 11, p. 807–819, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2013.791315>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

DUIT, A. Resilience thinking: Lessons for Public Administration. **Public Administration**, [s. l.], v. 94, n. 2, p. 364–380, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/padm.12182>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

EAKIN, H. et al. Public sector reform and governance for adaptation: Implications of new public management for adaptive capacity in Mexico and Norway. **Environmental Management**, [s. l.], v. 47, n. 3, p. 338–351, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s00267-010-9605-0>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

EDGEMAN, R.; WU, Z. Supply chain criticality in sustainable and resilient enterprises. **Journal of Modelling in Management**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 869–888, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JM2-10-2014-0078>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

F. HAIR JR, J. et al. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). **European Business Review**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 106–121, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>>. Acesso em: 05 fev. 2019.

HAIR, J. F. et al. The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 45, n. 5–6, p. 320–340, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>>. Acesso em: 06 fev. 2019.

HAIR, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. [s.l.]: Sage publishing, 2014. Disponível em: <<https://us.sagepub.com/en-us/sam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book244583-description>>. Acesso em: 8 fev. 2019.

HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 81, n. February, p. 52–65, 2003. Disponível em: <<https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>>. Acesso em: 08 dez. 2018.

JUUL ANDERSEN, T.; MINBAEVA, D. The Role of Human Resource Management in Strategy Making. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 52, n. 5, p. 809–827, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21562>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

LALONDE, C. Managing crises through organisational development: A conceptual framework. **Disasters**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 443–464, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-7717.2010.01223.x>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

LEE, S.; SANDERS, R. M. Fridays Are Furlough Days: The Impact of Furlough Policy and Strategies for Human Resource Management During a Severe Economic Recession. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 33, n. 3, p. 299–311, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0734371X13477426>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 243–255, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

LINNENLUECKE, M.; GRIFFITHS, A. Beyond adaptation: Resilience for business in light of climate change and weather extremes. **Business & Society**, [s. l.], v. 49, n. 3, p. 477–511, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0007650310368814>>. Acesso em: 07 nov. 2018.

LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 706, p. 695–706, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/job.165>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

LUTHANS, F. et al. The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. **Management and Organization Review**, [s. l.], v. 1, n. 02, p. 249–271, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

LUTHANS, F. et al. More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 19, n. 5, p. 818–827, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585190801991194>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

LUTHANS, F.; VOGELGESANG, G. R.; LESTER, P. B. Developing the Psychological Capital of Resiliency. **Human Resource Development Review**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 25–44, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/1534484305285335>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

MAMOUNI LIMNIOS, E. A. et al. The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. **European Management Journal**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 104–116, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

MARTYNOV, A.; SHAFTI, N. Long-term performance of firms: A review and research agenda. **Journal of Strategy and Management**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 429–448, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-02-2015-0016>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

MENEGHEL, I.; MARTÍNEZ, I. M.; SALANOVA, M. Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. **Personnel Review**, [s. l.], v. 45, n. 3, p. 505–522, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2014-0094>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

MOREL, G.; AMALBERTI, R.; CHAUVIN, C. Articulating the differences between safety and resilience: The decision-making process of professional sea-fishing skippers. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 1–16, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1518/001872008X250683>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

MORRIS, M. H. et al. A competency-based perspective on entrepreneurship education: Conceptual and empirical insights. *Journal of Small Business Management*, [s. l.], v. 51, n. 3, p. 352–369, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12023>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

MYER, R. A.; MOORE, H. B. Crisis in context theory: An ecological model. *Journal of Counseling and Development*, [s. l.], v. 84, n. 2, p. 139–147, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/j.1556-6678.2006.tb00389.x>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

PAUL, H.; GARG, P. Healing HRM through Positive Psychology: An Outlook. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, [s. l.], v. 133, p. 141–150, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.178>>. Acesso em: 01 dez. 2018.

PÉREZ-LÓPEZ, M. C.; GONZÁLEZ-LÓPEZ, M. J.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L. Competencies for entrepreneurship as a career option in a challenging employment environment. *Career Development International*, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 214–229, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/CDI-07-2015-0102>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

RANKIN, A.; DAHLBÄCK, N.; LUNDBERG, J. A case study of factor influencing role improvisation in crisis response teams. *Cognition, Technology and Work*, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 79–93, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s10111-011-0186-3>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

RE, A.; MACCHI, L. From cognitive reliability to competence? An evolving approach to human factors and safety. *Cognition, Technology and Work*, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 79–85, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s10111-010-0148-1>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

REINMOELLER, P.; VAN BAARDWIJK, N. The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, [s. l.], v. 46, n. 4, p. 60–66, 2005. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-diversity-and-resilience/>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

RICHTNÉR, A.; LÖFSTEN, H. Managing in turbulence: How the capacity for resilience influences creativity. *R and D Management*, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 137–151, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/radm.12050>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

ROCHET, C.; KERAMIDAS, O.; BOUT, L. Crisis as change strategy in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*, [s. l.], v. 74, n. 1, p. 65–77, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0020852307085734>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. V. Organizational learning and power dynamics: a study in a Brazilian University. **The Learning Organization**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 115–130, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/TLO-10-2011-0055>>. Acesso em: 6 fev. 2019.

SARAVIA, E.; GOMES, R. C. Public Management in South America. **Public Management Review**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 493–504, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/14719030802263939>>. Acesso em: 6 fev. 2019.

SARKAR, M.; FLETCHER, D. Ordinary magic, extraordinary performance: Psychological resilience and thriving in high achievers. **Sport, Exercise, and Performance Psychology**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 46–60, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/spy0000003>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

SARSTEDT, M. et al. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. **Journal of Family Business Strategy**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 105–115, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>>. Acesso em: 08 fev. 2019.

SCHELVIS, R. M. C. et al. Exploring teacher and school resilience as a new perspective to solve persistent problems in the educational sector. **Teachers and Teaching: Theory and Practice**, [s. l.], v. 20, n. 5, p. 622–637, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/13540602.2014.937962>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

SEVILLE, E.; VAN OPSTAL, D.; VARGO, J. A primer in resiliency: Seven principles for managing the unexpected. **Global Business and Organizational Excellence**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 6–18, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/joe.21600>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

SHAH, R.; GOLDSTEIN, S. M. Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. **Journal of Operations Management**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 148–169, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.001>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SHAW, K. The rise of the resilient local authority? **Local Government Studies**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 281–300, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/03003930.2011.642869>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

SHAW, K.; MAYTHORNE, L. Managing for local resilience: Towards a strategic approach. **Public Policy and Administration**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 43–65, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0952076711432578>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

SHIN, J.; TAYLOR, M. S.; SEO, M.-G. Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 55, n. 3, p. 727–748, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0325>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

STREUKENS, S.; LEROI-WERELDS, S. Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. **European Management Journal**, [s. l.], v. 34, n. 6,

p. 618–632, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.003>>. Acesso em: 08 fev. 2019.

VAN DER VEGT, G. S. et al. Managing risk and resilience. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 58, n. 4, p. 971–980, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2015.4004>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

VELARDE, J. C. C.; LAFUENTE, M.; SANGINÉS, M. **A decade of civil service reforms in latin america (2004–13)**. Washington: IDB, 2014. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/en/serving-citizens-decade-civil-service-reforms-latin-america-2004-13>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

VOGUS, T. J.; SUTCLIFFE, K. M. Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In: 2007 IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEMS, MAN AND CYBERNETICS 2007, **Anais...** : IEEE, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

WANG, J.; COOKE, F. L.; HUANG, W. How resilient is the (future) workforce in China? A study of the banking sector and implications for human resource development. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [s. l.], v. 52, n. 2, p. 132–154, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/1744-7941.12026>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

WILLIAMS, T. A. et al. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 733–769, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/annals.2015.0134>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

WILSON, R. L. Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy. **Work**, [s. l.], v. 54, n. 2, p. 309–323, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3233/WOR-162302>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

WOOTEN, L. P.; JAMES, E. H. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 352–379, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/1523422308316450>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. **Journal of Management**, [s. l.], v. 33, n. 5, p. 774–800, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0149206307305562>>. Acesso em: 15 fev. 2019.

Apêndice A

Resiliência em Instituições Federais de Ensino Superior

Esta pesquisa procura identificar a situação dos elementos que podem contribuir para a resiliência de IFES. Neste contexto, resiliência é entendida como a capacidade das instituições de se antecipar, preparar, adaptar e prosperar em situações adversas. São apenas 5 questões, envolvendo posicionar um “X”, sem necessidade de identificação do respondente ou da instituição. Desde já, agradecemos sua participação.

Exemplos de situações adversas: um diagnóstico intermediário indica que alguns programas de pós-graduação podem baixar o conceito junto à Capes; um diagnóstico intermediário indica que alguns cursos de graduação podem baixar o conceito junto ao MEC; um diagnóstico preliminar mostra que alguns cursos de graduação devem perder a certificação; um grupo de candidatos está contestando o processo seletivo e ameaça entrar na justiça para impedir a matrícula dos novos alunos; a universidade foi informada que haverá um corte adicional de 20% nos recursos de custeio.

Instruções gerais

Responder as questões marcando com um “X” ao longo da linha, de modo a identificar a situação atual do respectivo elemento na sua instituição. Para facilitar, a linha apresenta uma marcação intermediária, que indica o meio da escala. Você pode marcar o “X” em qualquer posição sobre a linha.

Questões

1. Na sua instituição, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas possui um programa de cursos e eventos para aumentar a resiliência institucional (capacidade de se antecipar, preparar, adaptar e prosperar em situações adversas)?

Inexistente ou Incipiente |-----|-----| Plenamente implantado

2. Na sua instituição, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas possui um programa de cursos e eventos para desenvolver competências individuais dos servidores?

Inexistente ou Incipiente |-----|-----| Plenamente implantado

3. A sua instituição possui um programa de Gestão de Riscos corporativos? Como você classificaria esse programa?

Inexistente ou Incipiente |-----|-----| Plenamente implantado

4. Você considera que a sua instituição está preparada para enfrentar riscos e adversidades?

Nada ou muito pouco |-----|-----| Plenamente preparada

5. Você considera que os servidores da sua instituição estão preparados para responder a contento, em tempo hábil, a riscos e adversidades?

Nada ou muito pouco |-----|-----| Plenamente preparados

Se você quiser receber um resumo dos resultados desta pesquisa, basta indicar abaixo o seu e-mail

E-mail (opcional) _____

Obrigado pela participação,

Equipe do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, agosto de 2018.

5 AVALIAÇÕES DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: DADOS QUANTITATIVOS OU QUALITATIVOS?

Resumo

Este artigo apresenta um estudo que investiga se é mais adequado utilizar dados quantitativos ou qualitativos em avaliações de competências individuais. Para tanto, é utilizado um levantamento de competências de um grupo de 30 indivíduos. A análise das avaliações quantitativas e qualitativas das competências desses funcionários indica que há baixa correlação entre essas avaliações. A partir disto, é indicado que tais avaliações devem ser realizadas em conjunto para que sejam gerados resultados mais precisos, permitindo explorar as potencialidades atribuídas a cada uma delas. Este estudo destaca também as vantagens e as desvantagens existentes em avaliações quantitativas e qualitativas de competências individuais. Por fim, é concluído que, quando não for possível a utilização conjunta das duas avaliações, deve-se identificar, inicialmente, se o objetivo do instrumento é avaliar desempenho ou desenvolver pessoal.

Palavras-chave: Gestão por competências. Avaliação de desempenho. Desenvolvimento de pessoal.

5.1 Introdução

As organizações estão continuamente sendo pressionadas para melhorar a eficiência da função gestão de pessoas. Devido a isso, as abordagens para gerir pessoas estão sendo repensadas (BAINBRIDGE, 2015). De acordo com Guillaume, Houé, & Grabot (2014), um sistema eficiente de gestão de pessoas requer a habilidade de alocar as pessoas certas aos cargos que serão ocupados. Neste cenário, a gestão por competências surgiu como um modelo gestão capaz de traduzir os objetivos estratégicos organizacionais em requisitos de pessoal necessários para cada função específica (VAN DER MEER; TOONEN, 2005).

A abordagem de competências para a gestão de pessoas é baseada na identificação, definição e mensuração das diferenças individuais em relação às habilidades necessárias para desempenho das atividades de trabalho (VAKOLA; ERIC SODERQUIST; PRASTACOS, 2007). Devido a isto, considera-se que a gestão por competências deve considerar todos os processos vinculados à produção e ao desenvolvimento de competências específicas (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007). Caso seja adequadamente organizada, a abordagem de competências deve contribuir para que as organizações selecionem e aloquem pessoas competentes e qualificadas para desempenhar atividades e, também, expandam os processos de gestão de pessoas de modo a atender as expectativas individuais e organizacionais (ÖZÇELIK; FERMAN, 2006).

Uma abordagem de competências adequadamente estabelecida pode contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos e para o aumento de suas produtividades (CHEN; NAQUIN, 2006; ÖZÇELIK; FERMAN, 2006). Isso ocorre, segundo H. C. Chen & Naquin (2006) e Özçelik & Ferman (2006), pois as competências são consideradas elementos fundamentais e que podem ser incorporados em todos os processos de gestão de pessoas. Entre esses processos, estão as atividades de seleção e avaliação de desempenho, as quais almejam a minimização dos custos de trabalho e a obtenção de melhores desempenhos (HEINSMAN et al., 2006, 2008). Neste cenário, os resultados de desempenho das competências de um indivíduo, por exemplo, podem ser utilizados para determinar necessidades de capacitação e de desenvolvimento (ÖZÇELIK; FERMAN, 2006). De um modo mais amplo, Lans, Biemans, Mulder, & Verstegen (2010) apontam que a avaliação de competências é amplamente utilizada em grandes organizações (por exemplo, em avaliações de desempenho 360 graus) e, também, em contextos educacionais. Tais usos ocorrem, segundo esses autores, pois ambos os campos compartilham a crença de que a participação em processos de avaliação contribuem para o processo de autoavaliação dos indivíduos (LANS et al., 2010).

A avaliação de desempenho, no âmbito da gestão de pessoas, corresponde a um processo formal de avaliação que tem como objetivo avaliar e entregar *feedbacks* em relação ao desempenho dos indivíduos (ERDOGAN, 2002; SPENCE; KEEPING, 2011). A proposta dessa avaliação é identificar em qual situação o indivíduo ou a organização se encontra e executar as ações necessárias conforme a situação identificada (GÜRBÜZ; ALBAYRAK, 2014). Considera-se, assim, que as avaliações de desempenho podem ser utilizadas como fontes para decisões sobre pessoal, como mecanismos capazes de fornecer *feedbacks* aos indivíduos e também como táticas de documentação de apoio a decisões (CULBERTSON; MILLS, 2011).

Tais avaliações, no entanto, foram sempre consideradas controversas. Isso ocorre, pois as distorções e a subjetividade inerente a muitos instrumentos de medição de desempenho entram em conflito com a necessidade de mensuração de resultados.

A subjetividade existente nos processos de avaliação de desempenho pode estar relacionada aos instrumentos de avaliação ou às técnicas de análises de dados utilizadas. Além disto, conforme destacam Thurston & McNall (2010), os gestores percebem que os indivíduos observam os processos de avaliação como injustos, mas não possuem um meio apropriado para mensurar suas práticas de avaliação. Para solucionar isso, uma alternativa é prover os líderes com informações que proporcionem tomadas de decisões coerentes em relação aos processos de avaliação de desempenho existentes (THURSTON; MCNALL, 2010). Brown, Hyatt, & Benson (2010), complementarmente, indicam a necessidade de explorar os resultados não intencionais e, também, os pretendidos pelos processos de avaliação de desempenho.

Devido ao seu caráter subjetivo e perceptivo, e sua provável falta de acurácia, os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas devem considerar o conteúdo das avaliações de desempenho de modo a assegurar que essas avaliações atinjam as suas intenções de uso (CULBERTSON; MILLS, 2011; HOLBROOK, 2002). Os estudos realizados a respeito de tais avaliações, no entanto, tem se concentrado em investigar como instrumentos de avaliação de desempenho influenciam os avaliadores (YOUNGCOURT; LEIVA; JONES, 2007), deixando de lado aspectos como qual o formato de dado mais adequado para tais avaliações. Brutus (2010), por sua vez, aponta que a avaliação de desempenho individual está centrada no uso de avaliações numéricas. Nas organizações, no entanto, os processos de avaliação de desempenho não estão restritos a escalas numéricas e frequentemente compreendem elementos qualitativos na forma de comentários narrativos (BRUTUS, 2010).

Uma razão para a utilização de abordagens qualitativas na avaliação de desempenho é o aumento da percepção dos indivíduos acerca da precisão e da justiça desses instrumentos (HARVEY, 1997). Além disto, indícios sugerem que indivíduos dedicam mais atenção a palavras do que a números (BRUTUS, 2010). Essas técnicas qualitativas, entretanto, poucas vezes foram investigadas e há espaço para que sejam desenvolvidas pesquisas que explorem o papel dos comentários narrativos em avaliações de desempenho (BRUTUS, 2010; DAVID, 2013; SPEER, 2018). Tais comentários também merecem ser investigados, pois correspondem a componentes típicos de avaliações de desempenho e são capazes de resultar em alterações significativas nas atividades de coleta e apresentação das informações de desempenho (BRUTUS, 2010). A ausência de estudos no âmbito dos comentários narrativos das avaliações

de desempenho também evidencia que pesquisas são necessárias para examinar os *feedbacks* escritos providos por tais avaliações (DAVID, 2013).

A maioria dos procedimentos de avaliação de desempenho é composta por avaliações quantitativas e comentários narrativos (BRUTUS, 2010). Tais técnicas, quando utilizadas em conjunto, devem evidenciar uma certa coerência entre as informações coletadas pelos dois formatos (BRUTUS, 2010). A partir destes aspectos, a hipótese que direciona esse estudo é:

H0: Os resultados de avaliação de desempenho de competências individuais providos por avaliações quantitativas e comentários narrativos são convergentes.

A principal contribuição deste estudo à literatura existente envolve a identificação da adequação do uso de dados quantitativos e qualitativos para a avaliação de competências individuais em sistemas de avaliação de desempenho. De modo mais específico, o objetivo primário desta pesquisa é identificar se é mais apropriado o uso de dados quantitativos ou qualitativos para as avaliações de desempenhos individuais baseadas em competências. As implicações práticas dessa pesquisa para os profissionais de recursos humanos, por sua vez, incluem o entendimento do tipo de formato de dado que contribui para o aumento dos benefícios da aplicação desses sistemas de avaliação de desempenho.

5.2 Referencial teórico

Esta seção divide-se em: (i) gestão por competências; (ii) avaliação de desempenho: aspectos gerais; e (iii) avaliações de desempenhos individuais.

5.2.1 Gestão por competências

A gestão por competências pode ser responsável por gerir as competências da organização, dos grupos e dos indivíduos. Ela possui o objetivo de determinar e continuamente manter as competências existentes de acordo com os objetivos da organização (HAMEL; PRAHALAD, 2005). A abordagem de competências também pode ser vista como um

instrumento que auxilia os indivíduos a entender o que é visto como um desempenho de excelência (ÖZÇELIK; FERMAN, 2006). A partir destes aspectos, considera-se a gestão por competências como uma estratégia de recursos humanos que auxilia a alinhar as ações individuais aos objetivos estratégicos da organização e um importante instrumento para o desempenho efetivo das atividades de trabalho (CHEN; NAQUIN, 2006; KAPLAN; NORTON, 1996; ÖZÇELIK; FERMAN, 2006).

Quando implantada de modo satisfatório, a gestão por competências pode mensurar e contribuir para a melhoria das competências dos indivíduos (PALACIOS-MARQUÉS; PERIS-ORTIZ; MERIGÓ, 2013). Além disto, devido ao seu alinhamento com os objetivos organizacionais, considera-se essa abordagem de gestão de pessoas mais apropriada do que os sistemas de análise de trabalho convencionais, como os sistemas de análise de tarefas (HAYTON; KELLEY, 2006). Pontua-se, no entanto, que tais abordagens não são excludentes, uma vez que a adoção da gestão por competências para entender e descrever o capital humano das organizações pode servir como uma alternativa (ou um complemento) aos modelos tradicionais de análise de trabalho (HAYTON; KELLEY, 2006).

A abordagem por competências possui uma característica que a distingue dos métodos convencionais de análise de pessoas das organizações (HAYTON; KELLEY, 2006). Este aspecto corresponde à apresentação das características desejadas para cada função, as quais são apresentadas em termos genéricos (competências), que representam conhecimentos, habilidades e características individuais (HAYTON; KELLEY, 2006). Para Özçelik & Ferman (2006), ao adotar a abordagem de competências, as organizações se habilitam para a integração de processos de gestão de pessoas como seleção, treinamento e avaliação de desempenho. Nas avaliações de desempenho, por exemplo, as competências são utilizadas para reconhecer elementos pertinentes ao trabalho e, também, para avaliar como uma tarefa é desempenhada para que os resultados sejam alcançados (ÖZÇELIK; FERMAN, 2006).

A adoção de uma abordagem baseada em competências para a gestão de pessoas, entretanto, leva à questões sobre como as competências podem ser descobertas, descritas e avaliadas e, também, como devem ser desenvolvidos os sistemas de gestão para que sejam mapeados, avaliados e geridos os perfis de competências (CAPALDO; IANDOLI; ZOLLO, 2006). Neste contexto, Fleury & Fleury (2005) apontam que, para que a gestão por competências atinja o seu potencial, o desenvolvimento de competências individuais deve estar alinhado à estratégia organizacional. No entanto, esta atividade não corresponde a uma tarefa simples, pois as competências individuais diferem de acordo com as características das

organizações em que os indivíduos atuam (FLEURY; FLEURY, 2005). Belkadi et al. (2007), complementarmente, enfatizam a atividade de caracterização das competências, a qual compreende as tarefas de formalização das competências, de determinação dos componentes e também das circunstâncias que vinculam as competências às atividades dos indivíduos. Colomo-Palacios, Casado-Lumbreras, Soto-Acosta, García-Peñalvo, & Tovar-Caro (2013) corroboram com tal assertiva, ao apontar o reconhecimento das competências que atendem aos requisitos de trabalho como um importante aspecto para o desenvolvimento individual.

Para Berio e Harzallah (2007), quatro macroprocessos compõem a gestão por competências: identificação de competências; avaliação de competências; aquisição de competências; e utilização de competências. A identificação de competências, neste cenário, deve se responsabilizar por destacar quando e como identificar as competências requeridas para realização de tarefas, estratégias e missões. A avaliação de competências, por sua vez, deve se responsabilizar por definir quando e como avaliar as competências individuais adquiridas ou definir quando e como uma organização pode avaliar se seus funcionários adquiriram competências específicas. A aquisição de competências, de modo complementar, deve se responsabilizar por decidir sobre quando adquirir competências, e a utilização do conhecimento sobre competências, por fim, deve se responsabilizar por utilizar as informações e conhecimentos adquiridos para, a partir disso, identificar lacunas entre as competências requeridas e as competências existentes em uma organização (BERIO; HARZALLAH, 2007).

A avaliação de competências pode ser o ponto de partida para uma organização construir um sistema integrado de gestão de recursos humanos baseado em competências (CAPALDO; IANDOLI; ZOLLO, 2006). Isso ocorre, pois a gestão por competências pode englobar processos como os de seleção de pessoal, aprendizado e gestão de desempenho, os quais estão associados a um perfil de competências que deve ser seguido (BONDER; BOUCHARD; BELLEMARE, 2011). Bonder et al. (2011) também enfatizam a importância da determinação e da avaliação de competências, assim como o desdobramento de métodos de gestão por competências que auxiliem na execução de atividades como análises de *gap*, de recrutamento e de aprendizagem. A execução de tais atividades demonstra que as organizações entendem que o seu pessoal é essencial para o sucesso de seus negócios (BONDER; BOUCHARD; BELLEMARE, 2011).

Para Marin-Garcia, Ramirez Bayarri, & Atares Huerta (2015), a avaliação de competências consiste em uma avaliação de desempenho a partir de certos indicadores. Tais indicadores podem ser de natureza mais ou menos objetiva, dependendo das dimensões de

competências que são avaliadas (MARIN-GARCIA; RAMIREZ BAYARRI; ATARES HUERTA, 2015). Independentemente da natureza desses indicadores, considera-se que a avaliação de competências pode ter implicações nos processos de recrutamento, de avaliação de desempenho e de desenvolvimento dos profissionais que atuam nas organizações (MARIN-GARCIA; RAMIREZ BAYARRI; ATARES HUERTA, 2015).

5.2.2 Avaliação de desempenho: aspectos gerais

A avaliação de desempenho corresponde a um inteligente instrumento para avaliar a contribuição de um indivíduo a uma organização e, em termos de gestão de pessoas, corresponde a uma função-chave desse subsistema (BROWN; WARREN, 2011; SELDEN; SHERRIER; WOOTERS, 2012). Isso ocorre, pois os resultados das avaliações podem ser a base de decisões sobre promoções, salários e necessidades (BROWN; HYATT; BENSON, 2010; ESPINILLA et al., 2013). Fletcher (2001), neste contexto, destaca que a avaliação de desempenho se tornou uma importante ferramenta para que as organizações que desejam avaliar indivíduos e desenvolver suas competências, de modo a melhorar os seus desempenhos e a distribuir recompensas. Além disto, como citam den Hartog et al. (2004), a definição dos aspectos que compõem um desempenho satisfatório, e de como os altos desempenhos podem ser valorizados, corresponde a um elemento crítico para o projeto de um efetivo processo de gestão de desempenho.

A avaliação de desempenho pode possuir importância crítica, especialmente caso uma das intenções da avaliação seja fornecer *feedback* a um indivíduo, com informações que podem propiciar maior autoconhecimento e mudanças de comportamento (RUSS-EFT, 2012; YOUNGCOURT; LEIVA; JONES, 2007). Para tanto, o processo de avaliação deve utilizar critérios de desempenho válidos, educar avaliadores para que esses minimizem seus vieses, determinar quem deve avaliar os gestores, identificar quando as avaliações devem ser realizadas e determinar como deve ser avaliado o processo de avaliação de desempenho ao longo do tempo (HARVEY, 1997). Para Mayer & Davis (1999), um processo de avaliação de desempenho preciso também indica que os gestores possuem as habilidades necessárias para gerenciar o pessoal da organização. Outras vantagens que podem ser obtidas de avaliações de desempenho incluem a identificação de justificativas para ações, o crescimento da base de conhecimento

para gestão de recursos humanos e as decisões sobre recompensas (TAYLOR; PETTIJOHN; PETTIJOHN, 1999).

Existem ainda pesquisas que indicam que avaliações de desempenho resultam em aumento de desempenhos individuais, em produtividade e em retenção de talentos (BROWN; HYATT; BENSON, 2010; LEHMANN, 2009). Esses avanços estão relacionados à identificação e ao engajamento dos funcionários com os objetivos das organizações (BROWN; HYATT; BENSON, 2010). Indivíduos com piores desempenhos, por sua vez, podem ser identificados durante o ciclo de avaliação, receber *feedback* e realizar atividades (por exemplo, treinamentos) para melhorar os seus desempenhos (BROWN; HYATT; BENSON, 2010).

M. Brown et al. (2010) apontam ainda que experiências de alta qualidade em avaliações de desempenho aumentam a consideração dos indivíduos pelos gestores e pela organização. Entre outras vantagens proporcionadas pela implantação de práticas de gestão e de avaliação de desempenho, Cheng (2014) e Gupta & Kumar (2012) destacam uma maior percepção de justiça organizacional. Essa justiça, de acordo com Cheng (2014), pode resultar no aumento do nível de comprometimento dos indivíduos com a organização. Para que isso aconteça, as organizações devem ter como objetivo a realização de atividades de avaliação de desempenho suficientemente claras (CHENG, 2014).

As pesquisas na área têm evidenciado que as avaliações de desempenho vem sendo utilizadas com objetivos administrativos ou de desenvolvimento (WELLS; MOORMAN; WERNER, 2007; YOUNGCOURT; LEIVA; JONES, 2007). A proposta administrativa para avaliações de desempenho, neste contexto, se caracteriza por possibilitar comparações entre indivíduos relacionadas a salário, promoções, decisões de retenção, reconhecimento de desempenho, disciplina e folgas (ATWATER; BRETT; CHARLES, 2007; WELLS; MOORMAN; WERNER, 2007). A proposta de desenvolvimento, por sua vez, caracteriza-se por englobar a motivação e o desenvolvimento de indivíduos, e por possibilitar comparações intra-individuais, de modo a identificar necessidades de treinamento, forças, fraquezas e ações que aumentam a satisfação dos indivíduos avaliados (BOSWELL; BOUDREAU, 2000; BROWN; WARREN, 2011; WELLS; MOORMAN; WERNER, 2007).

De modo complementar aos aspectos apresentados, pontua-se que, para que a avaliação de desempenho de torne um método útil para o desenvolvimento de pessoas, os gestores devem se dedicar para que os indivíduos percebam os sistemas de avaliação de desempenho como precisos (TSAI; WANG, 2013). Além disto, Erdogan (2002) e Tsai & Wang (2013) enfatizam que o processo de avaliação deve ser transparente, possuir critérios definidos e tratar os

indivíduos com respeito. Selvarajan & Cloninger (2012) concordam com tal assertiva quando apontam que, no cenário de avaliações de desempenho, esses requisitos estão associados à justiça percebida pelos indivíduos acerca de suas avaliações. Como exemplo, Pettijohn, Pettijohn, & D'Amico (2001) apontam que os indivíduos de uma organização apresentam maiores níveis de satisfação quando compreendem e concordam com os critérios utilizados, percebem que os resultados de suas avaliações influenciam suas recompensas e pensam que o processo de avaliação é justo. Os resultados de Krats & Brown (2013), complementarmente, indicam uma correlação positiva entre elementos como “satisfação com o processo de avaliação” e medidas como “satisfação no trabalho” e “justiça da avaliação de desempenho”. De modo particular, os resultados do trabalho de Krats & Brown (2013) enfatizam a importância dos indivíduos terem intenções de desenvolvimento em tais processos de avaliação.

Youngcourt et al. (2007) apontam ainda que aqueles indivíduos que observam as avaliações de desempenho como instrumentos utilizados para os seus desenvolvimentos, tendem a pensar que as organizações estão preocupadas com os seus aprimoramentos e o seu bem-estar. Como benefício, considera-se que os resultados das avaliações de desempenho podem levar ao treinamento dos indivíduos, para que eles melhorem os seus desempenhos (uma decisão de desenvolvimento), à remoção do indivíduo de uma posição (uma decisão administrativa) ou à alteração dos requisitos dessa posição (uma decisão sobre definições de trabalho) (YOUNGCOURT; LEIVA; JONES, 2007). Os resultados apontados por Bednall, Sanders, & Runhaar (2014), complementarmente, indicam que o conteúdo das avaliações de desempenho e o processo de gestão de pessoas afetam a disposição dos indivíduos de participar de atividades de aprendizagem.

5.2.3 Avaliações de desempenhos individuais

A avaliação de desempenho corresponde a um procedimento complexo e há espaço para desvios, principalmente quando é requerido que os gerentes realizem análises subjetivas em relação ao desempenho dos indivíduos (BROWN; HYATT; BENSON, 2010). De acordo com Brown, Hyatt e Benson (2010), julgamentos subjetivos podem diminuir a qualidade dos processos de avaliação de desempenho. Isso ocorre, pois tais julgamentos podem ser afetados por vieses resultantes da emoção (BROWN; HYATT; BENSON, 2010). Neste contexto, é

importante reconhecer as características do processo de avaliação que proporcionam maiores benefícios organizacionais (PETTIJOHN; PETTIJOHN; D'AMICO, 2001).

Os gestores responsáveis por conduzir o processo de avaliação de desempenho possuem importância particular neste processo. Isso ocorre, pois os gestores, por serem responsáveis pelas suas aplicações, podem induzir a seleção e o desenvolvimento de procedimentos de gestão de pessoas (KUYVAAS; DYSVIK, 2010). Conseqüentemente, considera-se importante que os gestores sejam preparados para aplicar procedimentos e sistemas de avaliação de desempenho e, também, em habilidades de comunicação que favoreçam a comunicação bidirecional (LOWRY; SIMON; KIMBERLEY, 2002). Bednall et al. (2014) complementam quando apontam que as organizações podem se beneficiar ao contribuir para que os gestores realizem avaliações de desempenho de alta qualidade. Para tanto, as organizações devem utilizar procedimentos para promover uma cultura de aprendizado e possuir uma série de práticas projetadas para auxiliar o desenvolvimento contínuo do conhecimento e da expertise dos indivíduos (BEDNALL et al., 2014). Em resumo, o objetivo final da avaliação de desempenho deve ser fornecer aos gestores informações que possibilitem a melhoria do desempenho dos indivíduos (DENISI; PRITCHARD, 2006).

A avaliação de desempenho individual não corresponde a uma tarefa simples e pode assumir diferentes formas. Brutus (2010), neste contexto, destaca que as avaliações quantitativas (escalas de avaliação) e as avaliações qualitativas (comentários narrativos) são frequentemente utilizadas em conjunto em avaliações de desempenho. Conseqüentemente, aqueles que estão sendo avaliados são apresentados a resultados quantitativos e a comentários narrativos realizados a seu respeito (BRUTUS, 2010). Esses comentários narrativos, de acordo com Speer (2018), são ricos, interessantes e fontes de dados úteis para prever resultados de desempenho e, por isso, devem receber maior atenção no âmbito da gestão de desempenho.

O formato de dados utilizado para avaliar indivíduos tem sido foco de poucos estudos. Entretanto, isso corresponde a um aspecto importante visto que, para o avaliador, há uma grande diferença entre assinar uma resposta e escrever um comentário sobre o desempenho de alguém (BRUTUS, 2010). Uma grande dificuldade relacionada ao uso de *feedbacks* numéricos relaciona-se ao fato de pouco contexto ser apresentado (DAVID, 2013). Isso contribui para que seja mais difícil para o indivíduo compreender os motivos pelos quais ele recebeu uma nota específica (DAVID, 2013). David (2013) também destaca que, embora números de desempenho possam ser úteis para aqueles que devem produzir um certo número de itens por hora ou palavras por minuto, tais pontuações podem ser ambíguas para aqueles que incorporam

às suas tarefas atividades de gestão, apresentação e relatórios. Wilson (2010), de modo mais enfático, acrescenta que as avaliações numéricas utilizadas em avaliações só podem ser úteis caso haja coerência entre as pontuações e as justificativas. Caso contrário, tais pontuações podem apresentar vieses (WILSON, 2010).

As informações de avaliação apresentadas em distintos formatos também possuem implicações para os indivíduos que recebem tais *feedbacks* (BRUTUS, 2010). Como exemplo, Brutus (2010) cita que receber uma avaliação baixa em um indicador de liderança é diferente de ler “Bob raramente está disposto a aceitar nossa opinião sobre a melhor estratégia a tomar. Nas reuniões semanais, ele nunca considera seriamente nossas sugestões sobre alocações de recursos. Muitos nem preparam mais os números para lhe apresentar”. Devido a esse aspecto, considera-se que alterar o sistema de avaliação significa também alterar como as informações de desempenho são coletadas, apresentadas e interpretadas (BRUTUS, 2010). Para David (2013), por exemplo, a relevância e o potencial de impacto emocional de comentários narrativos é maior, especialmente quando essas avaliações impactam em decisões de remuneração e de oportunidades de carreira.

A partir dos aspectos apresentados, compreende-se que o formato, qualitativo ou quantitativo, corresponde a um aspecto central de avaliações e apresentações de relatórios de desempenho (BRUTUS, 2010). No âmbito dos comentários narrativos, especificamente, é importante citar que esse tipo de dado possui aspectos equivalentes com o *feedback* face-a-face e que estudos neste âmbito podem contribuir para que os gestores entreguem *feedbacks* mais efetivos (SMITHER; WALKER, 2004). Especialmente, os estudos em comentários narrativos devem enfatizar a função significativa que esses elementos possuem no contexto organizacional (BRUTUS, 2010).

5.3 Procedimentos metodológicos

Este estudo utiliza a abordagem de métodos mistos, pois combina as análises qualitativa e quantitativa de dados (LEVITT et al., 2018; ONWUEGBUZIE; CORRIGAN, 2014; REIO; WERNER, 2017). Neste sentido, pontua-se que foi utilizada a abordagem de triangulação concorrente (CRESWELL, 2014). Neste tipo de abordagem, o pesquisador coleta dados qualitativos e quantitativos ao mesmo tempo e, posteriormente, avalia as duas bases de dados

para identificar se há convergência, diferenças ou alguma combinação (CRESWELL, 2014). Além disso, destaca-se que essa pesquisa foi direcionada pela perspectiva pragmática, a qual pressupõe justificativas lógicas para as análises realizadas (JOHNSON; ONWUEGBUZIE; TURNER, 2007). O método de trabalho utilizado para atingir os objetivos propostos foi dividido em três macro etapas. O Quadro 8 apresenta as macro etapas executadas.

Quadro 8 – Etapas executadas para atingimento dos objetivos do trabalho

Etapa	Macro etapa 1	Macro etapa 2	Macro etapa 3
Atividade	Coleta dos dados	Processamento dos dados	Análise dos dados
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação quantitativa do desempenho dos indivíduos • Identificação qualitativa do desempenho dos indivíduos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversão dos dados quantitativos em um único indicador • Conversão dos dados qualitativos em um único indicador 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da correlação existente entre os dados quantitativos e qualitativos • Identificação de superioridade: dados quantitativos ou qualitativos para analisar competências individuais • Apresentação das vantagens e desvantagens de cada tipo de avaliação

Na macro etapa 1 foi desenvolvido o instrumento de coleta de dados com o intuito de obter feedbacks sobre o desempenho dos indivíduos. No primeiro momento, foram coletadas avaliações de 30 indivíduos de uma grande organização para teste do instrumento. Supervisores, pares e subordinados de diferentes níveis (operadores, gerentes e diretores) e de diferentes gêneros realizaram tais avaliações. O número de avaliações recebidas por cada indivíduo variou de quatro a onze, dependendo da posição que cada um ocupava dentro da organização. Foram coletadas 268 avaliações, o que resultou em uma média de 8,93 avaliações por indivíduo. Os questionários foram distribuídos eletronicamente e as respostas foram compiladas com o auxílio de uma planilha.

Os dados quantitativos coletados pelo instrumento de avaliação de desempenho individual possibilitaram a análise de sete categorias: simplicidade, abertura, gestão de pessoas, empreendedorismo, cultura empresarial, colaboração e orientação para os resultados. Essas categorias, por sua vez, estavam divididas em quatro, cinco ou seis competências, apresentadas de forma afirmativa, as quais podiam ser positivas (+1) ou negativas (-1). Esse coeficiente (+1 ou -1) foi utilizado para identificar a conotação negativa (cria complexidade ou retrabalho de processos, por exemplo) ou positiva (inspira e engaja as pessoas, por exemplo) dos descritores

de competências. Destaca-se, ainda, que tal avaliação foi realizada em uma escala organizada em quatro níveis (raramente, ocasionalmente, frequentemente e quase sempre). Para a avaliação qualitativa, o instrumento previa a identificação de fortalezas e de oportunidades de melhoria dos indivíduos. O Quadro 9 apresenta uma das avaliações coletadas.

Quadro 9 – Avaliação de competências de um indivíduo

AVALIAÇÃO QUANTITATIVA			
Categories	Aspetos atendidos	Competências	Desempenhos
<i>Simpli- dade</i>	Simplifica processos, controles e métodos, com foco em resultados.	Foca em poucas e relevantes metas que fazem diferença no negócio.	Ocasionalmente
		Gasta muito tempo procurando a "solução perfeita", ao invés de opções simples e eficazes.	Raramente
		Simplifica os processos removendo obstáculos, levando em consideração o impacto custo-benefício.	Frequentemente
		Cria complexidade e / ou retrabalho em processos, custos e controles que não agregam valor para a Organização.	Ocasionalmente
<i>Abertura</i>	Disposição para ouvir, aprender, dar feedback honesto, e encarar a realidade.	Demonstra ter Escuta Ativa, fazendo perguntas para entender as perspectivas dos outros.	Ocasionalmente
		Encoraja as pessoas para expressar suas ideias, especialmente quando estas são diferentes das suas.	Frequentemente
		Cria oportunidades de aprendizagem, reconhecendo erros, assumindo que não sabe tudo.	Frequentemente
		Usa a autoridade de sua posição para encerrar discussões quando não está alinhado com a sua própria visão.	Ocasionalmente
		Tem conversas difíceis, mesmo que outros evitem o confronto ou busquem manter uma falsa harmonia.	Quase sempre
<i>Gestão de pessoas</i>	Identifica e desenvolve líderes e equipes, garantindo as pessoas certas nas posições certas. Promove o engajamento e comprometimento.	Promove a meritocracia, dando reconhecimento justo para grupos e / ou indivíduos considerando as metas estabelecidas.	Frequentemente
		Desenvolve líderes, alocando tempo e recursos adequados, para assegurar que eles estejam preparados para os desafios atuais e futuros.	Ocasionalmente
		Busca engajar a equipe através da construção de um propósito comum.	Frequentemente
		Estimula o comprometimento dando feedback que motive a equipe a potencializar os pontos fortes e a melhorar áreas de desenvolvimento.	Quase sempre
		Concede promoções e atribuições com base em favoritismo ou antiguidade, em vez de fazer escolhas conscientes com base na capacidade e prontidão.	Raramente
		Fornecer suporte "mão na massa", em vez de criticar, enquanto outros estão envolvidos na realização de uma tarefa.	Ocasionalmente
<i>Empreen- dedorismo</i>	Assume a responsabilidade pela tomada de decisões, tendo em conta as mudanças em ambientes internos e externos. Assume desafios e cria soluções	Assume a responsabilidade quando um compromisso é quebrado e procura repará-lo.	Frequentemente
		Valoriza diferentes perspectivas como um catalisador de novas ideias e vantagens competitivas.	Ocasionalmente
		Age com empoderamento ao perseguir os objetivos da empresa, não esperando receber uma ordem e nem "delegando para cima".	Quase sempre
		Toma decisões de acordo com os interesses da empresa, antes dos seus próprios interesses, da área funcional ou mercado.	Quase sempre
		Resiste a correr riscos e tem dificuldade em aceitar soluções não convencionais.	Ocasionalmente

	inovadoras para a sustentabilidade da empresa.	Busca desafios e entende o processo de mudança como uma ação contínua, que gera oportunidades de crescimento para o negócio.	Quase sempre
Cultura Empresarial	Vive os valores e as práticas da Cultura Empresarial da organização.	Tem atitude segura onde nenhuma emergência, produção ou resultados justificam a falta de segurança com as pessoas.	Quase sempre
		É respeitoso e justo com todos, independentemente de suas ideias, credo, raça, sexo ou posição social.	Frequentemente
		Age como dono e faz a coisa certa independente de estar ou não sendo observado.	Quase sempre
		Age com base em interesse próprio, sem alinhamento com a Cultura Empresarial.	Raramente
Colaboração	Procura conhecer todas as áreas/unidades na busca de sinergias e melhores práticas. Promove o trabalho em equipe e a construção da network. Compartilha conhecimento entre áreas e Unidades.	Inspira e envolve as pessoas através da sua atitude de colaboração no local de trabalho.	Frequentemente
		Incentiva a troca de conhecimentos, ideias e melhores práticas para maximizar os resultados da organização.	Frequentemente
		Promove um ambiente de trabalho que facilita a parceria e a construção de relacionamentos de ganho mútuo.	Frequentemente
		Tem atitudes desconectadas por não trabalhar e/ou compartilhar (ideias, conhecimentos, experiências) com os outros, promovendo a criação de silos.	Raramente
		Promove o trabalho em equipe gerando sinergia entre áreas e / ou em toda a organização.	Frequentemente
Orientação para resultados	Consistentemente proporciona resultados superiores, equilibrando resultados de longo e curto prazo. Prioriza o que é realmente importante para o negócio.	Revisa regularmente o desempenho das metas estabelecidas, para entregar objetivos acima do esperado.	Frequentemente
		Mobiliza as pessoas para a obtenção de resultados consistentes com simplicidade e austeridade, apoiando com os recursos necessários.	Frequentemente
		Inspira as pessoas a superar os resultados e buscar níveis superiores de desempenho.	Ocasionalmente
		Estabelece metas irreais ou fracas dificultando o atingimento dos resultados.	Ocasionalmente
		Toma decisões de negócios que afetam positivamente os resultados de curto e longo prazo.	Frequentemente
		Concentra-se em poucas e relevantes metas, que terão maior impacto nos resultados do negócio.	Ocasionalmente
AValiação Qualitativa			
Quais as fortalezas que diferenciam esta pessoa de outras? (Cite pelo menos três e no máximo cinco).		Metódico Agilidade de raciocínio e visão sistêmica Capacidade de Análises Integrar diferentes visões	
O que está impedindo esta pessoa para ser excelente na posição atual? (Máximo duas coisas).		Praticar mais a Escuta Ativa Praticar mais reconhecimento e celebrações	

Fonte: dados da pesquisa

Na macro etapa 2, os dados quantitativos e qualitativos obtidos nas avaliações foram analisados. Esse tratamento de dados foi dividido em duas etapas. Na primeira, os dados quantitativos foram sumarizados em um único indicador para cada categoria de análise. Para tanto, após a coleta dos desempenhos dos indivíduos em cada categoria de competência, tais avaliações foram convertidas utilizando uma escala -1, -0,33, 0,33 e 1. Subsequentemente, a média dessas avaliações foi identificada e convertida para uma escala 5 a 10. Tal escala foi utilizada para que os indivíduos não ficassem desmotivados caso obtivessem um desempenho muito baixo. A Equação 1 apresenta a fórmula utilizada para a conversão da escala.

$$\text{índice competência} = 7,5 + 2,5 \times (\text{coeficiente}) \times (\text{média das avaliações}) \quad (1)$$

Após a identificação do índice obtido por cada indivíduo em cada competência, foi obtida a média de desempenho de cada indivíduo em cada categoria de análise. A Tabela 17 apresenta os resultados obtidos para o indivíduo 1 na avaliação quantitativa.

Tabela 17 – Desempenho obtido no questionário quantitativo por um indivíduo

Categoria	Competência	Coefficiente	Média das avaliações	Índice competência	Média categoria
<i>Simplicidade</i>	Competência A1	1	0,50	8,75	8,85
	Competência A2	-1	-0,17	7,92	
	Competência A3	1	0,75	9,37	
	Competência A4	-1	-0,75	9,37	
<i>Abertura</i>	Competência B1	1	0,09	7,71	8,33
	Competência B2	1	0,25	8,12	
	Competência B3	1	0,34	8,34	
	Competência B4	-1	-0,67	9,17	
	Competência B5	1	0,33	8,33	
<i>Gestão de pessoas</i>	Competência C1	1	0,25	8,12	8,47
	Competência C2	1	0,08	7,71	
	Competência C3	1	0,75	9,37	
	Competência C4	1	0,50	8,75	
	Competência C5	-1	-0,75	9,38	
	Competência C6	1	0,00	7,50	
<i>Empreendedorismo</i>	Competência D1	1	0,50	8,75	8,78
	Competência D2	1	0,25	8,12	
	Competência D3	1	0,58	8,96	
	Competência D4	1	0,92	9,79	
	Competência D5	-1	-0,25	8,12	
	Competência D6	1	0,58	8,96	
<i>Cultura Empresarial</i>	Competência E1	1	0,92	9,79	9,69
	Competência E2	1	0,75	9,37	
	Competência E3	1	0,83	9,58	
	Competência E4	-1	-1,00	10,00	
<i>Colaboração</i>	Competência F1	1	0,17	7,92	8,83
	Competência F2	1	0,67	9,16	
	Competência F3	1	0,58	8,96	
	Competência F4	-1	-0,92	9,70	
	Competência F5	1	0,33	8,33	
<i>Orientação para resultados</i>	Competência G1	1	0,50	8,75	8,43
	Competência G2	1	0,50	8,74	
	Competência G3	1	0,08	7,70	
	Competência G4	-1	-0,75	9,38	
	Competência G5	1	0,50	8,75	
	Competência G6	1	-0,09	7,29	
Avaliação geral individual					8,77

Na segunda etapa, para que fosse possibilitada uma análise comparativa, as avaliações qualitativas foram convertidas para um indicador quantitativo. Para tanto, em um primeiro momento as respostas foram categorizadas segundo a técnica de análise de conteúdo, a qual busca obter indicadores quantitativos e qualitativos a partir de procedimentos sistematizados para descrever o conteúdo de mensagens (BARDIN, 1991). A operacionalização desta etapa envolveu a execução de duas atividades. Na primeira, o conteúdo das respostas qualitativas foi categorizado de acordo com as competências avaliadas nas questões quantitativas. Tal procedimento seguiu a estratégia de utilização de categorias proposta por Teddlie & Tashakkori

(2009), a qual prevê a decomposição de dados narrativos e a reorganização desses dados de modo a produzir categorias que podem ser utilizadas para comparação.

Na segunda atividade, visando a comparação com os dados obtidos na avaliação quantitativa, as intensidades das avaliações qualitativas foram categorizadas em uma escala de 5 a 10, onde 5, 6 e 7 indicavam diferentes graus de baixo (crítico) desempenho, enquanto 8, 9 e 10 correspondiam a diferentes níveis de superior (louvável) desempenho. Posteriormente, a partir da média dos índices obtidos nessa atividade, foi obtido um indicador de desempenho para cada indivíduo em cada categoria de análise. Destaca-se, ainda, que esses índices (5 a 10) foram atribuídos em um processo de avaliação independente por dois pesquisadores treinados para realizar essa atividade. A correlação observada entre as duas avaliações independentes foi de 0,91, o que indica um bom nível de consenso em relação às quantificações dos comentários qualitativos.

Destaca-se ainda nem todos os comentários narrativos sobre o desempenho dos indivíduos puderam ser categorizados nas competências analisadas no questionário quantitativo. Para solucionar isso, os comentários que não se relacionavam diretamente com nenhuma das competências avaliadas no questionário quantitativo, foram adicionados diretamente ao resultado da categoria em que podiam ser enquadrados. A Tabela 18 apresenta os resultados obtidos pelo indivíduo 1, o qual recebeu qualitativas de 8 respondentes.

Tabela 18 – Exemplo de desempenho obtido no questionário qualitativo por um indivíduo

Categoria	Competência	Número de comentários	Desempenho [5; 10]	Média categoria
Simplicidade	Competência A1	4	7,75	7,50
	Competência A2	8	7,25	
	Competência A3	6	7,00	
	Competência A4	5	8,00	
	Outras competências	0	-	
Abertura	Competência B1	5	6,00	6,90
	Competência B2	3	7,00	
	Competência B3	4	7,75	
	Competência B4	4	7,75	
	Competência B5	2	6,00	
	Outras competências	0	-	
Gestão de pessoas	Competência C1	4	7,75	7,50
	Competência C2	1	7,00	
	Competência C3	0	-	
	Competência C4	4	7,25	
	Competência C5	2	7,50	
	Competência C6	4	7,25	
	Outras competências	4	8,25	
Empreendedorismo	Competência D1	2	7,50	7,92
	Competência D2	2	7,50	
	Competência D3	4	9,75	
	Competência D4	4	7,75	
	Competência D5	5	7,50	
	Competência D6	2	7,50	
	Outras competências	0	-	
Cultura empresarial	Competência E1	8	8,75	8,00
	Competência E2	2	7,50	
	Competência E3	4	8,25	
	Competência E4	2	7,50	
	Outras competências	0	8,00	
Colaboração	Competência F1	2	5,00	6,40
	Competência F2	4	7,25	
	Competência F3	4	7,50	
	Competência F4	6	5,50	
	Competência F5	4	6,75	
	Outras competências	0	-	
Orientação para resultados	Competência G1	2	7,50	8,50
	Competência G2	5	8,67	
	Competência G3	3	8,33	
	Competência G4	4	8,75	
	Competência G5	4	7,75	
	Competência G6	3	10,00	
	Outras competências	0	-	
Avaliação geral individual				7,53

Fonte: elaborado pelos autores.

Após o término da macro etapa de tratamento foi realizada, na terceira macro etapa, a análise dos dados. Tal análise iniciou observando a correlação existente entre as avaliações quantitativas e qualitativas de cada indivíduo. A partir disto, pode ser observada a correlação existente entre cada bloco de competências e, também, aquela existente entre as avaliações gerais de cada indivíduo. Posteriormente, foi identificada a superioridade dos dados

quantitativos ou qualitativos para análise de competências individuais. Além disto, tal etapa também propiciou que fossem evidenciadas as vantagens e desvantagens de cada tipo de avaliação.

5.4 Resultados e discussão

A correlação entre as avaliações foi analisada a partir dos resultados obtidos nas avaliações quantitativas e na quantificação dos comentários narrativos. Neste contexto, destaca-se que foi analisada a correlação entre as médias identificadas para cada indivíduo em cada categoria de análise (simplicidade, abertura, gestão de pessoas, empreendedorismo, cultura empresarial, colaboração e orientação para os resultados) e, também, a correlação existente entre as avaliações gerais dos indivíduos. A Tabela 19 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 19 – Correlações observadas nos dados coletados

Análise	Correlação
Correlação entre totais das categorias	0,169
Correlação avaliações gerais individuais	0,107

Fonte: elaborado pelos autores.

A Tabela 19 evidencia que, para a amostra coletada, as avaliações quantitativas e qualitativas possuem uma correlação muito baixa para o total das categorias e, também, para as avaliações individuais gerais. Esse aspecto indica que a convergência entre avaliações qualitativas e quantitativas de competências individuais pode ser muito baixa. Tais resultados podem ser atribuídos a diferentes aspectos. De acordo com Marin-Garcia et al. (2015), a avaliação de competências é normalmente associada a um modo subjetivo de avaliação, o que pode resultar em perda de validade e de confiabilidade dos resultados. Além disto, os avaliadores podem se sentir desconfortáveis com os instrumentos utilizados para a avaliação de competências e podem realizar essa atividade de uma maneira pouco comprometida (MARIN-GARCIA; RAMIREZ BAYARRI; ATARES HUERTA, 2015). Outros aspectos que podem explicar vieses são os diferentes entendimentos a respeito das escalas e as diferentes avaliações sobre os mesmos objetos (HOYT; KERNS, 1999).

A seguir, propomos algumas outras razões que podem explicar a baixa correlação entre as avaliações quantitativas e qualitativas. Essas possíveis razões foram levantadas após o debate deste tema com a área de gestão de pessoas da organização. Considera-se, ainda, que tais

aspectos podem ser uma base para o estabelecimento de hipóteses e para futuros estudos no âmbito das avaliações quantitativas e qualitativas de competências individuais. São elas:

- A alta variabilidade das avaliações qualitativas, associada à subjetividade da avaliação em si e à conversão dos dados qualitativos (percepções apresentadas em formato de texto) em dados quantitativos;
- A restrita lista de competências utilizadas na avaliação quantitativa, a qual pode não cobrir todas as nuances das atividades realizadas pelos indivíduos, enquanto na avaliação qualitativa, o avaliador pode levantar (e avaliar) aspectos que não foram listados;
- O formato analítico das avaliações quantitativas, o qual conduz a uma avaliação isolada da lista de competências, enquanto a avaliação qualitativa possibilita uma visão holística e também a descrição do desempenho dos indivíduos que são avaliados;
- A estrutura de média, ou de média ponderada, utilizada em avaliações quantitativas, a qual assume que um desempenho baixo em uma competência pode ser compensado por um alto desempenho em uma outra competência, quando a realidade pode ser diferente disso;
- Em certas situações, dependendo das atividades atribuídas pelos gestores aos indivíduos, o alto desempenho em uma simples competência pode ser suficiente para um alto desempenho individual, mas isso não é capturado pela estrutura do questionário quantitativo;
- Em outras situações, dependendo das atividades atribuídas pelos gestores aos indivíduos, o baixo desempenho em uma única competência pode comprometer irreversivelmente o desempenho geral do indivíduo, mas isso não é capturado pela estrutura do questionário quantitativo;
- Outras situações dessa natureza, que envolvem combinações específicas de poucas competências podem resultar em desempenhos particularmente altos (ou baixos) e resultar em elogios (ou críticas) em avaliações qualitativas, mas isso não é capturado em avaliações quantitativas;
- Alguns avaliadores podem se sentir constrangidos em assinalar baixas avaliações (quantitativas) para um indivíduo, mas seus comentários (qualitativos) podem descrever de maneira precisa o desempenho dos indivíduos, sem o constrangimento relacionado à atribuição de notas;

- Outros avaliadores podem assinalar baixas avaliações (quantitativas) a um indivíduo sem sentir constrangimentos, mas sentir constrangidos em seus comentários (qualitativos), os quais podem não refletir adequadamente o desempenho dos indivíduos;
 - De modo similar, alguns avaliadores podem assinalar altas avaliações (quantitativas) a um indivíduo, mas serem discretos em seus comentários (qualitativos), os quais podem não evidenciar o alto desempenho do indivíduo, de modo a gerar discrepâncias entre as avaliações quantitativas e qualitativas.
-
- Interpretação das análises

A gestão por competências corresponde a uma ferramenta de gestão de pessoas que é utilizada pelas organizações para guiar práticas como seleção, gestão de carreira, desenvolvimento de pessoal e avaliação de desempenho (HEINSMAN et al., 2006). A partir disto, tal ferramenta pode ser vista como uma alternativa que pode resultar em distintos benefícios para as organizações. Para que tais benefícios sejam obtidos, no entanto, é necessário que seja racionalizada a sua implantação, especialmente se tal método for utilizado para avaliação de desempenho. Isso ocorre, pois até mesmo um instrumento altamente preciso pode resultar em percepções negativas sob o ponto de vista dos indivíduos, especialmente se o procedimento de avaliação de desempenho não for administrado adequadamente ou se o seu resultado for adverso (HOLBROOK, 2002). Entre os aspectos a serem considerados, está o formato dos dados a serem coletados em tais avaliações.

A análise realizada neste estudo indica que avaliações quantitativas e qualitativas de indivíduos podem possuir uma correlação muito baixa entre si (o estudo aplicado, por exemplo, resultou em $r = 0,107$). Tal resultado pode ser atribuído a distintos aspectos. Entre eles pode ser destacada a inflexibilidade das avaliações quantitativas, as quais são realizadas a partir de categorias pré-definidas, as quais podem dificultar a captação de nuances nas avaliações realizadas. Além disto, destaca-se que a classificação de competências em uma escala quantitativa de quatro níveis também corresponde a um aspecto que pode limitar o espectro de utilização de tais instrumentos. Sugere-se, a partir disto, para questionários quantitativos de avaliação de competências, a utilização de escalas lineares de maior sensibilidade, as quais

podem possibilitar a identificação mais apurada do desempenho individual em cada categoria de análise.

Destaca-se ainda que a subjetividade inerente a todo instrumento qualitativo corresponde a outro aspecto que contribui para a correlação entre as avaliações quantitativas e qualitativas ser muito baixa. Isso se justifica, pois a técnica de análise de conteúdo sistematiza o procedimento de análise e tabulação dos dados, mas não exime a análise de certa subjetividade. Considera-se, assim, que os questionários qualitativos de avaliações de competências são mais complexos de serem analisados, pois são influenciados por duas fontes de subjetividade: a subjetividade dos avaliadores e a subjetividade do processo de análise de dados.

Conclui-se, a partir da correlação identificada, que as avaliações quantitativas e qualitativas de competências individuais podem evidenciar resultados distintos. A partir disto, propõe-se que os métodos de gestão por competências devam considerar, sempre que possível, o uso de avaliações quantitativas e qualitativas de competências individuais. Espera-se, assim, que sejam obtidos resultados mais precisos e sejam captadas diferentes nuances dos indivíduos avaliados.

O Quadro 10 sumariza as vantagens e as desvantagens de avaliações qualitativas e quantitativas de competências individuais. Este Quadro foi elaborado considerando os comentários realizados por Sale, Lohfeld, & Brazil (2002), Leech & Onwuegbuzie (2009) e Creswell (2014) acerca de tais avaliações.

Quadro 10 – Vantagens e desvantagens de avaliações quantitativas e qualitativas de competências individuais

	Avaliações quantitativas	Avaliações qualitativas
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Maior facilidade de identificação de melhores desempenhos individuais • Maior facilidade na coleta de dados • Maior facilidade de análise dos dados sobre competências 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de identificação das nuances das múltiplas competências que caracterizam os indivíduos • Maior facilidade de identificação de possibilidades de aprendizagem
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de ignorar competências que caracterizam os indivíduos, mas não estão contempladas na lista fechada de itens • Pode restringir a identificação de oportunidades de aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior dificuldade na coleta de dados • Subjetividade das avaliações e da análise das avaliações • Demanda maior tempo e expertise para análise dos dados

Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 10 evidencia que as avaliações quantitativas e qualitativas de competências individuais apresentam vantagens e desvantagens relacionadas aos processos de coleta, tratamento, análise e interpretação dos dados. Considera-se assim que, quando não for possível aplicar os dois tipos de avaliações de forma conjunta, cabe aos gestores responsáveis por tais

avaliações identificar o tipo de avaliação a ser utilizado. Tal escolha deve variar conforme os objetivos estabelecidos para tal instrumento. Como resultado do uso de tais instrumentos de avaliação, espera-se que sejam obtidas informações que orientem o processo decisório das organizações e contribuam para que essas obtenham resultados superiores.

Por fim se pontua que, caso o objetivo da organização seja avaliar comparativamente os funcionários, de modo a identificar aqueles que devem receber oportunidades de progressão ou promoção, a utilização de questionários que utilizem a escala quantitativa pode ser priorizada, principalmente se a lista de itens estiver suficientemente testada. Isso se justifica, pois tal escala permite a identificação objetiva dos desempenhos individuais. Entretanto, caso o objetivo da organização seja identificar as potencialidades e oportunidades de melhoria em suas equipes, os questionários qualitativos correspondem a alternativas que podem atender mais adequadamente a tal demanda. Tal atendimento deve-se à possibilidade de identificação das múltiplas competências, muitas vezes inter-relacionadas, que caracterizam os indivíduos. Essas avaliações mais complexas, em geral, não podem ser plenamente contempladas em questionários fechados.

5.5 Considerações finais

Este estudo contribui para a literatura existente ao identificar a adequação do uso de dados quantitativos ou qualitativos para a avaliação de competências individuais em sistemas de avaliação de desempenho. Os resultados do estudo evidenciaram uma correlação muito baixa (próxima de zero) para as avaliações quantitativas e qualitativas das competências individuais. As razões para essa correlação foram apresentadas, fornecendo uma base para pesquisas futuras. Tal correlação contribui para a rejeição da hipótese de que os resultados fornecidos por avaliações quantitativas e por comentários narrativos de avaliações de desempenho de competências individuais são convergentes. Essa correlação também contribui para a inferência de que avaliações quantitativas e qualitativas devem ser realizadas em conjunto para que sejam obtidos resultados abrangentes e para que sejam exploradas as potencialidades atribuídas a cada tipo de avaliação. Considera-se, a partir disto, que os resultados aqui obtidos devem ter implicações para os profissionais que atuam nas áreas de gestão de pessoas das organizações e, especialmente, para os gestores responsáveis pela realização de avaliações de desempenho. Tais

líderes devem possuir a noção de que as avaliações de competências podem ser utilizadas para comparações de desempenho e, também, para o desenvolvimento dos indivíduos. Neste contexto, esta noção deve contribuir para o processo de escolha e desenvolvimento de instrumentos de avaliação de competências.

De modo complementar aos aspectos apresentados, foi destacado que, quando não for possível a utilização conjunta dos instrumentos quantitativos e qualitativos de avaliação de competências individuais, a utilização de tais instrumentos deve variar conforme os seus objetivos de utilização. Como orientação geral, considera-se que instrumentos quantitativos são mais adequados para comparações de desempenho e decisões relacionadas a remunerações, promoções e gratificações. Os instrumentos qualitativos, por sua vez, são mais adequados para propostas de desenvolvimento de indivíduos, uma vez que podem revelar *gaps* individuais e, também, oportunidades de melhoria. Como benefício maior da atenção às considerações desta pesquisa, espera-se assegurar que tais instrumentos atendam a seus propósitos e contribuam para que as organizações alcancem os seus objetivos.

Referências

- ATWATER, L. E.; BRETT, J. F.; CHARLES, A. C. Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 46, n. 2, p. 285–307, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20161>>. Acesso em: 24 maio. 2018.
- BAINBRIDGE, H. Devolving people management to the line. **Personnel Review**, [s. l.], v. 44, n. 6, p. 847–865, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2013-0193>>. Acesso em: 22 maio. 2018.
- BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. [s.l.]: Presses universitaires de France, 1991.
- BEDNALL, T. C.; SANDERS, K.; RUNHAAR, P. Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. **Academy of Management Learning & Education**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 45–61, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amle.2012.0162>>. Acesso em: 24 maio. 2018.
- BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M. Competency characterisation by means of work situation modelling. **Computers in Industry**, Amsterdam, v. 58, n. 2, p. 164–178, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.compind.2006.09.005>>. Acesso em: 23 maio. 2018.

BERIO, G.; HARZALLAH, M. Towards an integrating architecture for competence management. **Computers in Industry**, [s. l.], v. 58, n. 2, p. 199–209, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.compind.2006.09.007>>. Acesso em: 15 maio 2018.

BONDER, A.; BOUCHARD, C.-D.; BELLEMARE, G. Competency-based management - An integrated approach to human resource management in the Canadian Public Sector. **Public Personnel Management**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 1–10, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/009102601104000101>>. Acesso em 12 maio 2018.

BOSWELL, W. R.; BOUDREAU, J. W. Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 283–299, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/1532-1096%28200023%2911%3A3%3A%3AID-HRDQ6%3E3.0.CO%3B2-3>>. Acesso em 26 maio 2018.

BROWN, M.; HYATT, D.; BENSON, J. Consequences of the performance appraisal experience. **Personnel Review**, [s. l.], v. 39, n. 3, p. 375–396, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00483481011030557>>. Acesso em 27 maio 2018.

BROWN, T. C.; WARREN, A. M. Performance management in unionized settings. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 96-106, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.005>>. Acesso em: 29 maio 2018.

BRUTUS, S. Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 144–157, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.003>>. Acesso em: 22 maio. 2018.

CAPALDO, G.; IANDOLI, L.; ZOLLO, G. A situationalist perspective to competency management. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 45, n. 3, p. 429–448, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20121>>. Acesso em 23 maio. 2018.

CHEN, H.-C.; NAQUIN, S. S. An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. **Advances in Developing Human Resources**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 265–282, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/1523422305286156>>. Acesso em 12 maio. 2018.

CHENG, S. Y. The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1131–1148, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.816864>>. Acesso em: 29 maio. 2018.

COLOMO-PALACIOS, R. et al. Competence gaps in software personnel: A multi-organizational study. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 456–461, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.04.021>>. Acesso em: 12 maio 2018.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. [s.l.]: SAGE Publications, 2014.

CULBERTSON, S. S.; MILLS, M. J. Negative implications for the inclusion of citizenship performance in ratings. **Human Resource Development International**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 23–38, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2011.542896>>. Acesso em: 8 maio. 2018.

DAVID, E. M. Examining the role of narrative performance appraisal comments on performance. **Human Performance**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 430–450, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2013.836197>>. Acesso em: 29 maio. 2018.

DEN HARTOG, D. N.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. Performance management: A model and research agenda. **Applied Psychology**, [s. l.], v. 53, n. 4, p. 556–569, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>>. Acesso em: 27 maio. 2018.

DENISI, A. S.; PRITCHARD, R. D. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. **Management and Organization Review**, [s. l.], v. 2, n. 02, p. 253–277, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>>. Acesso em: 24 maio. 2018.

ERDOGAN, B. Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 555–578, 2002. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00070-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0)>. Acesso em: 22 maio. 2018.

ESPINILLA, M. et al. A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. **Information Sciences**, [s. l.], v. 222, p. 459–471, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ins.2012.08.015>>. Acesso em: 30 maio. 2018.

FLETCHER, C. Performance appraisal and management: The developing research agenda. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 74, n. 4, p. 473–487, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1348/096317901167488>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. C. In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. **The International Journal of Human Resource Management**, Oxfordshire, v. 16, n. 9, p. 1640–1655, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585190500239275>>. Acesso em: 07 maio. 2018.

GUILLAUME, R.; HOUÉ, R.; GRABOT, B. Robust competence assessment for job assignment. **European Journal of Operational Research**, [s. l.], v. 238, n. 2, p. 630–644, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2014.04.022>>. Acesso em: 31 maio. 2018.

GUPTA, V.; KUMAR, S. Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. **Employee Relations**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 61–78, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/01425451311279410>>. Acesso em 01 jun. 2018.

GÜRBÜZ, T.; ALBAYRAK, Y. E. An engineering approach to human resources performance evaluation: Hybrid MCDM application with interactions. **Applied Soft Computing**, v. 21, p. 365–375, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.asoc.2014.03.025>>. Acesso em: 22 maio. 2018.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 26. ed. [s.l.]: Elsevier, 2005.

HARVEY, M. Focusing the international personnel performance appraisal process. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 41–62, 1997. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.3920080106>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

HAYTON, J. C.; KELLEY, D. J. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 45, n. 3, p. 407–427, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20118>>. Acesso em: 24 maio. 2018.

HEINSMAN, H. et al. Commitment, control, and the use of competency management. **Personnel Review**, [s. l.], v. 37, n. 6, p. 609–628, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00483480810906865>>. Acesso em: 10 maio. 2018.

HEINSMANN, H. et al. Competency management: balancing between commitment and control. **Management Revue**, v. 17, n. 3, p. 292–306, 2006. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/41783523>>. Acesso em: 10 maio 2018.

HOLBROOK, R. L. Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 101–123, 2002. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00053-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00053-5)>. Acesso em: 22 maio. 2018.

HOYT, W. T.; KERNS, M.-D. Magnitude and moderators of bias in observer ratings: A meta-analysis. **Psychological Methods**, [s. l.], v. 4, n. 4, p. 403–424, 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/1082-989X.4.4.403>>. Acesso em: 27 maio. 2018.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. A. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 112–133, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/1558689806298224>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. [s.l.] : Harvard Business Review Press, 1996.

KRATS, P.; BROWN, T. C. Unionised employee's reactions to the introduction of a goal-based performance appraisal system. **Human Resource Management Journal**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 396–412, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00205.x>>. Acesso em: 24 maio. 2018.

KUVAAS, B.; DYSVIK, A. Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. **Human Resource Management Journal**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 138–156, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>>. Acesso em: 6 jun. 2018.

LANS, T. et al. Self-awareness of mastery and improvability of entrepreneurial competence in small businesses in the agrifood sector. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 147–168, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20041>>. Acesso em: 13 maio. 2018.

LEECH, N. L.; ONWUEGBUZIE, A. J. A typology of mixed methods research designs. **Quality & Quantity**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 265–275, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11135-007-9105-3>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

LEHMANN, S. Motivating talents in Thai and Malaysian service firms. **Human Resource Development International**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 155–169, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/13678860902764084>>. Acesso em: 8 maio. 2018.

LEVITT, H. M. et al. Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA publications and communications board task force report. **American Psychologist**, [s. l.], v. 73, n. 1, p. 26–46, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/amp0000151>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

LOWRY, D. S.; SIMON, A.; KIMBERLEY, N. Toward improved employment relations practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 53–70, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1013>>. Acesso em: 23 maio. 2018.

MARIN-GARCIA, J. A.; RAMIREZ BAYARRI, L.; ATARES HUERTA, L. Protocol: Comparing advantages and disadvantages of rating scales, behavior observation scales and paired comparison scales for behavior assessment of competencies in workers. A systematic literature review. **WPOM-Working Papers on Operations Management**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 49, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v6i2.4032>>. Acesso em: 29 maio. 2018.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 84, n. 1, p. 123–136, 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>>. Acesso em: 23 maio. 2018.

ONWUEGBUZIE, A. J.; CORRIGAN, J. A. Improving the quality of mixed research reports in the field of human resource development and beyond: A call for rigor as an ethical practice. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 273–299, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21197>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

ÖZÇELİK, G.; FERMAN, M. Competency approach to human resources management: Outcomes and contributions in a Turkish Cultural Context. **Human Resource Development Review**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 72–91, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/1534484305284602>>. Acesso em: 10 maio. 2018.

PALACIOS-MARQUÉS, D.; PERIS-ORTIZ, M.; MERIGÓ, J. M. The effect of knowledge transfer on firm performance. **Management Decision**, [s. l.], v. 51, n. 5, p. 973–985, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/MD-08-2012-0562>>. Acesso em: 13 maio. 2018.

PETTIJOHN, C. E.; PETTIJOHN, L. S.; D'AMICO, M. Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 127, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.4>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

REIO, T. G.; WERNER, J. M. Publishing mixed methods research: Thoughts and recommendations concerning rigor. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 439–449, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21291>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

RUSS-EFT, D. F. Invited reaction: Experimental study comparing a traditional approach to performance appraisal training to a whole-brain training method at C.B. Fleet Laboratories. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 35–39, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21124>>. Acesso em: 27 maio. 2018.

SALE, J. E. M.; LOHFELD, L. H.; BRAZIL, K. Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research. **Quality and Quantity**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 43–53, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1023/A:1014301607592>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

SELDEN, S.; SHERRIER, T.; WOOTERS, R. Experimental study comparing a traditional approach to performance appraisal training to a whole-brain training method at C.B. Fleet Laboratories. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 9–34, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21123>>. Acesso em: 27 maio. 2018.

SELVARAJAN, T. T.; CLONINGER, P. A. Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 23, n. 15, p. 3063–3084, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.637069>>. Acesso em: 8 maio. 2018.

SMITHER, J. W.; WALKER, A. G. Are the characteristics of narrative comments related to improvement in multirater feedback ratings over time? **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 89, n. 3, p. 575–581, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.575>>. Acesso em: 24 maio. 2018.

SPEER, A. B. Quantifying with words: An investigation of the validity of narrative-derived performance scores. **Personnel Psychology**, [s. l.], p. 1–35, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/peps.12263>>. Acesso em: 24 maio. 2018.

SPENCE, J. R.; KEEPING, L. Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 85–95, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.013>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

TAYLOR, A. J.; PETTIJOHN, L. S.; PETTIJOHN, C. E. Salespersons and sales managers: A descriptive study of topics and perceptions of retail sales performance appraisals. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 271–291, 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.3920100306>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

TEDDLIE, C.; TASHAKKORI, A. **Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences**. [s.l.] : SAGE, 2009.

THURSTON, P. W.; MCNALL, L. Justice perceptions of performance appraisal practices. **Journal of Managerial Psychology**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 201–228, 2010. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1108/02683941011023712>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

TSAI, C.-J.; WANG, W.-L. Exploring the factors associated with employees' perceived appraisal accuracy: a study of Chinese state-owned enterprises. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 11, p. 2197–2220, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.723019>>. Acesso em: 30 maio 2018.

VAKOLA, M.; ERIC SODERQUIST, K.; PRASTACOS, G. P. Competency management in support of organisational change. **International Journal of Manpower**, Yorkshire, v. 28, n. 3/4, p. 260–275, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/01437720710755245>>. Acesso em 07 maio. 2018.

VAN DER MEER, F. M.; TOONEN, T. A. J. Competency management and civil service professionalism in Dutch central government. **Public Administration**, [s. l.], v. 83, n. 4, p. 839–852, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00479.x>>. Acesso em 09 maio. 2018.

WELLS, D. L.; MOORMAN, R. H.; WERNER, J. M. The impact of the perceived purpose of electronic performance monitoring on an array of attitudinal variables. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 121–138, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1194>>. Acesso em 25 maio. 2018.

WILSON, K. Y. An analysis of bias in supervisor narrative comments in performance appraisal. **Human Relations**, [s. l.], v. 63, n. 12, p. 1903–1933, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0018726710369396>>. Acesso em: 24 maio. 2018.

YOUNGCOURT, S. S.; LEIVA, P. I.; JONES, R. G. Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual- and position-focused purposes on attitudinal outcomes. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 315–343, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1207>>

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi ampliar e aprofundar a perspectiva de que a gestão por competências pode contribuir para a resiliência de organizações públicas. Os resultados alcançados evidenciam que a gestão por competências corresponde a um tema consolidado na literatura e que é apresentado em distintos periódicos e eventos. A análise das palavras-chave dos trabalhos publicados sobre esse tema, por sua vez, ressalta o vínculo existente entre a gestão por competências e a gestão do conhecimento. De modo complementar, destaca-se que Ciência da Computação e Sistemas de Informação, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Estratégica e Relações Industriais & Trabalho correspondem às áreas em que os trabalhos sobre esse tema estão dispostos.

As dimensões de competências que podem contribuir para a resiliência de organizações que atuam no serviço público correspondem ao principal resultado do segundo artigo apresentado neste trabalho. Essas dimensões foram categorizadas em “preparação para a resposta”, “responsividade”, “competências individuais”, “gestão de pessoas” e “gestão de riscos”. Complementarmente destaca-se que o fortalecimento de programas que desenvolvam competências individuais e organizacionais pode contribuir para que as organizações públicas resistam às adversidades, mantenham seus processos em funcionamento e implantem soluções que fortaleçam ainda mais suas resiliências.

Os resultados do terceiro estudo evidenciaram o modelo de competências que pode contribuir para a resiliência de organizações públicas e, também, competências a serem desenvolvidas junto às dimensões identificadas no estudo anterior, com vistas ao aprimoramento das resiliências individual e organizacional. Entre as competências identificadas, destacam-se as competências organizacionais de planejar estrategicamente as forças de trabalho, de testar as hipóteses de risco continuamente, e de aplicar os planos de ação propostos pela gestão de riscos em resposta às crises. Como principal benefício da atenção ao modelo proposto, está a expectativa de que as organizações públicas estejam melhor preparadas para resistir a adversidades e a prosperar após o enfrentamento de situações de crise.

Os resultados do quarto trabalho apresentado evidenciam uma correlação baixa entre avaliações quantitativas e qualitativas das competências individuais. Esse resultado contribui para a inferência de que as avaliações quantitativas e qualitativas devem ser realizadas em conjunto para que seja possível obter resultados mais precisos e sejam exploradas as potencialidades atribuídas a cada uma delas. Além disto, foi ressaltado que, quando não for

possível a utilização conjunta dos instrumentos quantitativos e qualitativos de avaliação de competências individuais, a utilização de tais instrumentos deve variar conforme os seus objetivos de utilização. Assim, por exemplo, caso o objetivo do instrumento seja avaliar desempenho, deve-se priorizar a utilização de avaliações quantitativas de competências individuais. Caso o objetivo do instrumento seja desenvolver pessoal, deve-se priorizar a utilização de avaliações qualitativas de competências individuais.

Destaca-se, de modo complementar, que as principais contribuições deste trabalho se relacionam com a ampliação e o aprofundamento da perspectiva de que a gestão por competências pode contribuir para a resiliência de organizações públicas. A ampliação, neste âmbito, se relaciona com a compreensão do nível de desenvolvimento dos estudos da área, com os possíveis benefícios que podem advir de sua utilização e com a análise do tipo de avaliação que melhor se adequa a esse método de gestão. O aprofundamento, por sua vez, relaciona-se com a proposição e a validação de um modelo de competências que pode contribuir para o incremento da resiliência de organizações públicas.