

Referências bibliográficas

AKIN, G. & PALMER, I. Putting Metaphors to Work for Change in Organizations. **Organizational Dynamics**, p.67-79. Winter, 2000.

ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P.M. Implementação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências: o caso da Oxiten. In: XXVI ENANPAD, Bahia, **Anais do ENANPAD 2002** – CDROM. 2002.

ALPANDER, G.G.; LEE, C.R. Culture, strategy and teamwork: the keys to organizational change. **Journal of Management Development**, vol 14, n. 8. August 1995. p. 4 – 19.

ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. 2nd edition. Oxford: Blackwell Business. 1999.

ARMENAKIS, A.A.; BUCKLEY, M.R. & BEDEIAN, A.G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n.3, 1999, p. 293-315.

ARMENAKIS, A.A.; HARRIS, S.G. Crafting a Change Message to create transformational readiness. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n.2, 2002, p. 169-183.

ARMENAKIS, A.A.; HARRIS, S.G; MOSSHOLDER, K.W. Creating Readiness for Change. **Human Relations**, v. 46, 1993, p.681-703.

BALOGUN, J.; HOPE HAILEY, V. Exploring Strategic Change, London: FT Prentice Hall, 2003.

BANDURA, A. **Social Learning Theory**. New Jersey: Prentice-Hall. 1977.

BARBOSA, A.C. Q. Gestão de competências em organizações: um mosaico das experiências em minas gerais. **Anais do ENANPAD 2001** – CDROM. 2001.

BARBOSA, A.C.Q; FERRAZ, D.M.; LOPES, D.P.T. Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas. In: XXVI ENANPAD, Bahia, **Anais do ENANPAD 2002** - CDROM. 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 1977.

BARNEY, J.B. Firm Resources and sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, 1991.p. 1 99-120.

BARNHURST, K.G.; VARI, M.; RODRÍGUEZ, I. Mapping Visual Studies in Communication. **Journal of Communication**, Dec 2004, p. 616-644.

BASSI, L.; BUCHANAN, L.; CHENEY, S. **Trends That Affect Learning and Performance Improvement: A Report to the Members of the ASTD Benchmarking Forum**. (3d edition). Alexandria, VA: American Society for Training & Development. 1997.

BATAZZI, C. La communication managériale au service du changement organisationnel: de la congruence aux discordances aigues. Disponível em http://www.ir2i.com/activite_cric/manif/nice2001/com/t4/Batazzi.pdf, último acesso em fevereiro de 2006.

BECHER, S.B.A. Language Matters in Management: Creating Sustainable Competitive Advantage with the Right Talk. In: DELENER, N.; CHAO, C. **Challenging the frontiers in global business and technology: Implementation of Changes in Values, Strategy and Policy**. International Conference of the Global Business and Technology Association, 2003, p. 186-193.

BEER, M.; EISENSTAT, R.; SPECTOR, B. Why change programs don't produce change. **Harvard Business Review**, Vol. 68, N. 6, Nov-Dec, 1990, p. 158 – 167.

BENNEBROEK GRAVENHORST, K.M.; ELVING, W.J.L.; WERKMAN, R.A. The Communication and Organizational Change Questionnaire: Development, Results, and Applications. Univ.Amsterdam – ASCoR, disponível em <http://www.pluspulse.nl/downloads/aompaper2005.pdf>, ultimo acesso em janeiro de 2006.

BOJE, D.M. Stories of the Storytelling Organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, vol 38, n.4, August 1995, p. 997-1035.

BONILAURI, A.R.C. & KARAM, M.E. Desenvolvimento de Competências: Conceitos e Aplicações. In: MUNDIM, A.P.F.; RICARDO, E.J. **Educação Corporativa: Fundamentos e Desafios**. São Paulo, Qualitymark, 2004, p. 45-62.

BOURNE, M.; NEELY, A.; PLATTS, K.; MILLS, J. The Success and Failure of performance measurement initiatives. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n.11, 2002, p.1288-1310.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, v.22, n.8, 2001, p. 372 -383.

BOYATZIS, R.E. **The Competent Manager: a model for Effective Performance**. McBer & Co. Wiley, 1982.

BOYETT, J.H e BOYETT, J.T. **The Guru Guide**, Wiley, 1998.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? In: XXIII ENANPAD, Foz do Iguaçu, **Anais do ENANPAD 1999** - CDROM. 1999.

BUCHANAN, D.; BADHAM, R. Politics in Organizational Change: The Lived Experience. **Human Relations**, v.52, n.5, 1999, p.609-629.

BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological Paradigms in Organizational Analysis. Aldershot, England, Gower, 1979.

CARNALL, C.A. Introduction. In: CARNALL, C. A. **Managing Change in Organizations**, 2nd. Edition, London: Prentice Hall, 1995, p. 141-158.

CASTRO, C.M. **Prática da Pesquisa**. São Paulo: Makron, 1977.

CHANLAT, J.F. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: CHANLAT, J.F. (coord). 1996a. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**, vol. I. São Paulo: Editora Atlas, p. 21-45.

_____. Quais Carreiras e Para Qual Sociedade? (II). Revista de Administração de Empresas, São Paulo: E. FGV, v.36, n.1, jan./mar. 1996b, p.13-20.

_____. O Ser Humano, Um Ser de Palavra. In: CHANLAT, J.F. (coord). 1996c. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**, vol. III. São Paulo: Editora Atlas, p. 19-22.

_____. Qual carreira para qual sociedade? Revista de Administração de Empresas, São Paulo: E. FGV, v.35, n.6, , nov./dez.1995, p. 67-75.

CLARK, K.L.; ABUSABHA, R.; VON EYE, A.; ACHTERBERG, C. Text and Graphics: manipulating nutrition brochures to maximize recall. **Health Education Research**, vol. 14, n. 4, 1999, p. 555-564.

COELHO, M.C. “Um Presente que é a sua Cara”: trocas materiais e construção de identidade. **Palavra: Interação e Discurso: estudos na perspectiva da sociolinguística interacional / Áreas de interface**, v. 8, PUC-Rio, 2002, p. 74-85.

COLIN, T.; GRASSER, B. La Gestion des compétences: vraie innovation ou trompe-l’œil? Travail e Relations sociales em entreprise: quoi de neuf? **Colloque DARES**, fev. 2003, Paris, p. 1-7.

CONNER, D.R. **Managing At the Speed of Change**: How resilient managers prosper while others fail. New York: Random House; 1st ed., 1993.

COOREN, F. Applying Socio-Semiotics to Organizational Communication. **Management Communication Quarterly**, v. 13, n.2, 1999, p. 294 – 305.

CRESWELL, J.W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2002.

CUMMINGS, T.G.; WORLEY, C.G., Organization Development and Change, **5th edition**, West Publishing, St. Paul, 1993.

DALTON, MAXINE. Are Competency Models a Waste? (competency-measurement models for selecting, appraising and developing managers). **Training and Development**, vol.51, n.10, Oct 1997. p.46-50.

DAWSON, P. Beyond conventional change models: a processual perspective. **Asia-Pacific Journal of Human Resources**, vol.34, n.2, 1996. p.57-71.

DEJOURS, C. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1997.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative Analysis**. London: Sage, 2000, p. 1-28.

DIETRICH, A. Les Paradoxes de la Notion de Competence en Gestion des Ressources Humaines. **Les Cahiers de la Recherche**, Centre Lillois d’Analyse et de Recherche sur l’Evolution des Entreprises, mars 2000, p.1-18.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. James S. Cook e Martha M. Leal. São Paulo: Pioneira Thompson Learning. 2003.

DUNPHY, D. Organizational change in corporate setting. **Human Relations**, v. 49, n.5, 1996, p.541-52.

DUTRA, J.S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo, Ed. Gente. 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Gestão de pessoas com Base em Competências. In: DUTRA, J. S. (org). **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2001a , p. 25-43.

_____. Gestão do Desenvolvimento e da Carreira por Competência. In: DUTRA, J. S. (org). **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2001b, p.45-69.

_____. (org). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo, Gente, 2001c.

_____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo, Editora Atlas, 1996.

DUTTON, J.; ASHFORD, S.. Selling Issues to Top Management. **Academy of Management Review**, v. 18, n.3, 1993, p.397-428.

_____.; O'NEILL, R. LAWRENCE, K. Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change. **Academy of Management Journal**, v.4, n.44, 2001. p.716-737.

EBOLI, M. Um Novo Olhar sobre a Educação Corporativa – Desenvolvimento de Talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (org). **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo, Ed. Gente., 2001.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, vol. 14, n. 4, Oct. 1989. p. 532-550.

ELVING, W.J.L. The role of communication in organisational change. **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 10, N. 2, February 2005, p. 129-138.

ESKEY, D. Theoretical Foundations. In: DUBIN, F., ESKEY, D. & GRABE, W. 1986. **Teaching Second Language Reading for Academic Purposes**. Massachusetts; Addison-Wesley Publishing Co. 1986.

EUROPEAN WORK ORGANISATION NETWORK. Building Organisational Competence. EU Expert Group on Flexibility and Work Organisation, Social Europe Supplement 1/1995.

EXAME: MELHORES E MAIORES – 2005. São Paulo, Ed. Abril, julho 2005.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research**. London: Routledge. 2003.

FAIRCLOUGH, N. **Discourse and Social Change**. Cambridge: Polity Press, 1992.

FEAGIN, J.; ORUM, A.; SJOBERT, G. (Eds.). **A case for case study**. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 1991.

FERNANDES, B.H.R. Competências e Performance Organizacional: Um estudo empírico. Tese de Doutorado, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa**. 3ª ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FEYEREISEN, P.; DE LANNOY, J.D. Linguagem do Corpo, Gestualidade e Comunicação. In: CHANLAT, J.F. (Coord.) **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. Vol II**. Trad Mauro T. Gomes. São Paulo: Ed. Atlas, 1994., p. 17-38.

FISHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T. *et al.*, **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente. 2002.

FISHER, A.L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. DUTRA, Joel Souza (org) **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M.T. **Desafios e impasses na formação do gestor inovador**. Editora Vozes, 1996.

_____; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeças caleidoscópio da indústria brasileira**. 3ª ed. rev., São Paulo, Ed. Atlas, 2004.

_____; FLEURY, A. Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais. In: XXIV ENANPAD, Florianópolis, **Anais do ENANPAD 2000** - CDROM. 2000.

FONTANA, A.; FREY, J.H. The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative Analysis**. London: Sage, 2000, p. 645 – 672.

FORBES – PLATINUM LIST. São Paulo, Ed. JB, 15 de julho de 2005.

FORD, J. Organizational Change as shifting conversations. **Journal of Organizational Change Management**, vol. 12, n.6, 1999, p.480-500.

_____; FORD, L.W. The Role of Conversations in Producing Change in Organizations. **Academy of Management Review**, Vol.20, No. 3, 1995, p.541-570.

FREITAS, J.A.S.B.; CARVALHO, J.L.S.; PITASSI, C.; BECHER, S.B.A. Ethics and Managerial Praxis in Brazilian Organizations: Is it all just samba? **Global Business and Technology Association International Conference**, Rome, Italy, , 2002.

GENDRON, M. Competencies and What They Mean to You. **Harvard Management Update**, September, 1996.

GEORGE, J.M. ; JONES, G.R.. Towards a process model of individual change in organization. **Human Relations**, v. 54, n. 4, 2001, p. 419-444.

GIDDENS, A. **New Rules of Sociological Method**. Stanford, MA: Stanford University Press, 1993.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Ed. Atlas, 2a. ed. 1996.

GIOIA, D.A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**. v.15, n.4, 1990, p.584 – 602.

GIORDANO, Y. Communication et Organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration. **Revue de Gestion de Ressources Humaines**, n..26-27, Mai-Juin 1998, p.20-35.

GIRIN, J. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, J.F. (coord.). **O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas, vol III**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIROUX, N. La communication dans la mise en oeuvre du changement. **Management International**, v. 3, n.1, Fall 1998.

GIROUX, N.; GIORDANO, Y. La communication du changement organisationnel, **Revue Française de Gestion**, no. 120, 1998, p. 139-152.

GOFFMAN, E. **Frame Analysis**. New York: Harper and Row. 1974.

GONÇALVES, R.C. O impacto da Cultura na Performance Organizacional: Um Estudo de Caso. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2003. Dissertação de Mestrado.

GOODMAN, J.; TRUSS, C. The Medium and The Message: communicating effectively during a major change initiative. **Journal of Change Management**, vol. 4, n. 3, Sept. 2004, p. 217-229.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

GRANT, D.; KEENOY, T. & OSWICK, C. 2001.Organizational Discourse: Key Contributions and Challenges. **International Studies of Management and Organization**. Vol.31, i.3, p.5-18.

GUBA, E.G.; LINCOLN, Y.S. Competing Paradigms in Qualitative Research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of Qualitative Research**, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1994, p. 105-117.

GUBRIUM, J.F.; HOLSTEIN, J.A. Analyzing Interpretive Practice. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative Analysis**. London: Sage, 2nd Ed., 2000, p. 487 – 508.

GUMPERZ, J.J. **Discourse Strategies**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

HAGAN, C.M. 1996. The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Practices. **Human Resource Management Review**, vol. 6, n.2, p. 147-164.

HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Harvard Business School Press, 2000.

HARDY, C. Researching Organizational Discourse. **International Studies of Management and Organization**, vol. 31, n.3, 2001, p.25–47.

_____, LAWRENCE, T.B.; GRANT, D. Discourse and Collaboration: The Role of Conversations and Collective Identity. **Academy of Management Review**. Vol. 30, n. 1, 2005. p. 58-77.

HENDRY, C. Understanding and creating whole organizational change through learning theory. **Human Relations**, v.49, n. 5, 1996. p. 621-641.

HERACLEOUS, L. The Contribution of a Discursive View in Understanding and Managing Organizational Change. **Strategic Change**, vol.11, n.5, 2002. p. 253-262.

HIPOLITO, J.A. 2001. **Administração Salarial: A remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas.

HITT, M.A.; KEATS, B.; DEMARIE, S.M. Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. **Academy of Management Executive**, vol. 12, n. 4, 1998. p. 22-42.

HODGE, R.; KRESS, G. **Social Semiotics**. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1988.

HOFRICHTER, D.A.; SPENCER, L.M., Jr. Competencies: The Right Foundation for Effective Human Resources Management. **Compensation & Benefits Review**. November 1996.

HOLMES, L. HRM and the Irresistible Rise of the Discourse of Competence. **Personnel Review**, vol 24, n.4, 1995, p. 34-50.

HURD, A. An Analysis of the Perceived Competencies of Chief Executive Officers in Public Parks and Recreation Agencies. PhD Dissertation, Indiana University, 2001.

HUY, Q.N. Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: the contribution of middle managers. **Administrative Science Quarterly**, v.47, i.1, 2002, p.31-40.

IEDEMA, R. Multimodality, resemiotization: extending the analysis of discourse as multi-semiotic practice. **Visual Communication**. Vol.2. n.1., 2003, p. 29-57.

ILLINITCH, A.Y.; D'AVENTI, R.A.; LEWIN.Y. New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. **Organizational Science**, v.7, n.3, 1996. p. 211-221.

ISABELLA, L.A. Evolving Interpretations as a Change Unfolds: how managers construe key organizational events. **Academy of Management Journal**, v.33, n.1, 1990, p. 7-41.

JAQUES, E. **Requisite Organization**. Arlington: Cason. 1999.

JEWITT, C.; VAN LEEUWEN, T.; SCOLLON, R.; TRIGGS, T. Editorial. **Visual Communication**, vol.2. n.1, Sage Publications, 2003, p.5-6.

JICK, T.D. **Managing change, cases and concepts**. Irwin, Homewood, Il. 1993.

KETS DE VRIES, M.F.R. 1991. **Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change**. Jossey-Bass Inc Pub; 1st ed , 1991.

_____; MILLER, D.. **The neurotic organization**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Pub. 1984.

KICKUL, J.; LIAO-TROTH, M.A. The meaning behind the message: Climate perceptions and the psychological contract. **Mid - American Journal of Business**. Vol.18, Num. 2; Fall 2003., pg. 23- 32.

KLEIN, S.M. A Management Communication Strategy for Change. **Journal of Organizational Change Management**, vol.9, n.2, 1996, p. 32-46.

KOTTER, J.P. Leading Change: why transformation efforts fail? **Harvard Business Review**, March-April 1995. p.59-67.

_____; COHEN, D.S.The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. **Harvard Business School Press**; 1st edition, 2002.

_____; SCHLESINGER, L.A. Choosing Strategies for Change. **Harvard Business Review**, March 1979.

KRESS, G., van LEEUWEN, T. Colour as a Semiotic Mode: notes for a grammar of colour. **Visual Communication**, vol 1 (3), 2002, 343-368.

_____. **Multimodal Discourse: The modes and media of contemporary communication**. London: Hodder Headline Group., 2001.

_____. **Reading Images: The grammar of visual design**. London: Routledge, 1996.

KUHN, T.S. **Estrutura das Revoluções Científicas**, São Paulo: Perspectiva, 1978.

LAKOFF, J.; JOHNSON, M. **Metaphors We Live By**. Chicago: Univ. Chicago Press, 1980.

LAND, G.; JARMAN, B.. **Ponto de Ruptura e Transformação – Como Entender e Moldar as Forças da Mutação**. São Paulo, Editora Cultrix Ltda., 1991.

LANE, D.S.; ROSS, V. Defining Competencies and Performance Indicators for Physicians in Medical Management. **American Journal of Preventive Medicine**, Vol. 14, n. 3 , April 1998, p. 229-236.

LANZ, L.Q. A relação entre a subcultura de finanças, a cultura organizacional e o desempenho de uma organização. Rio de Janeiro: PUC, 2004. Dissertação de Mestrado.

LeBOTERF, G. **De la compétence**. Paris : Editions D'Organizations, 1995.

LEITÃO, S.P. e ROSSI, L.F.. Natureza da Mudança nas Organizações: uma introdução crítica. **Arché: interdisciplinar**, vol. .9, n. 28, 2000, p.13-37.

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEMKE, J.L. Complex Systems and Educational Change (draft) Notes for AERA, 2002. <http://www-personal.umich.edu/~jaylemke/papers/complex-ed-aera.htm>, acesso em 22/7/2005.

_____. Travels in Hypermodality. *Visual Communication*, vol.1, n.3, 2002. p. 299-325.

_____. Multiplying Meanings: Visual and Verbal Semiotics in Scientific Text. In: MARTIN, J.R. & VEEL, R. (eds). **Reading Science; Critical and Functional Perspectives on Discourses of Science**. London: Routledge, 1998, p. 87-113. disponível em <http://academic.brooklyn.cuny.edu/education/jlemke/papers/mxm-syd.htm>, último acesso em fevereiro, 2006.

LEVY, P. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34. 1999.

LEWIN, K. **Field Theory in Social Science**. New York: Harper & Row, 1951.

MACKEN-HORARIK, Mary. Interacting with the Multimodal Text: reflections on image and verbiage. *Visual Communication*, vol 3, n .1, 2004. p.5-36.

MAISONNEUVE, D. Review: Perspectives on Organizational Communication: Finding Common Ground. **Canadian Journal of Communication**, vol. 26,n.4. 2001, p. 101-103.

MARQUARDT, M., ENGEL, D. HRD Competencies for a Shrinking World. **Training and Development**, vol.47, n.5, May 1993. p.59-65.

MARSCHAK, R.J. Managing the Metaphors of Change. **Organizational Dynamics**, v.22, n.1, p.44-56. 1993.

MARTINEC, R.; SALWAY, A. A System for image-text relations in new (and old) media. **Visual Communication**. Vol 4, n.3, p.337-371. 2005.

MAYRING, P. Qualitative Content Analysis. **Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Research [On-line Journal]**. v.1, n.2., 2001. Disponível em <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>> acesso em 12 fev 2006.

McCLELLAND, D.C. Testing for Competence Rather Than Intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, Jan 1973.

McCOURT, W. Using Metaphors to Understand and to Change Organizations: a critique of Gareth Morgan's approach. **Organization Studies**, p. 511-523, Summer 1997.

MCKEE, A. A Beginner's Guide to Textual Analysis. **Metro Magazine**, n. 127/128, p.138-149. s/d. disponível em http://www.enhancetv.com.au/guides/metro_textual_analysis.pdf> acesso em 25 dez.2005.

McLAGAN, Patricia A. Competencies: the Next Generation. **Training and Development**, vol. 51, n.5, May 1997. p. 40-48.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; HUW, R. **Strategy and Performance: Competing Through Competences**. Cambridge: Cambridge University Press. 2002.

MIRABILE, R.J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training & Development**, v. 51, n.8 p August 1997, p. 73-79.

MORGAN, G. 1995. **As Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas.

MORIN, E. **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. São Paulo: Cortez, 2000.

MUNDIM, A.P.F.; RICARDO, E.J. **Educação Corporativa: Fundamentos e Desafios**. SP: Qualitymark, 2004.

NONÅS, K. Vision versus Reality in Organizational Change. National Institute for Working Life/West, 2005:5. disponível em http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/ah/2005/ah_2005.pdf> último acesso em 5 jan 2005.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 13ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

PAIVIO, A.D. **Images in Mind, the Evolution of a Theory**. New York: Harvester Wheatsheaf, 1991.

PALMER, I.; DUNFORD, R. Conflicting uses of metaphor: Reconceptualizing their use in the field of Organizational Change. **Academy of Management Review**, vol. 21, n.3, jul 1996, p. 691-717.

PARRY, S.B. Just What is a Competency? (And why should you care?). **Training**, v. 35, n.6, June 1998. p. 58-63.

_____. The Quest for Competencies. **Training**, vol. 33, n.7, July 1996. p.48-56.

PASMORE, W.A.; FAGANS, M.R. Participation, Individual Development and Organizational Change: A Review and Synthesis. **Journal of Management**, v.18, n.2, p.375-397, 1992.

PATTON, M.Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. London, Sage Publications, 2nd. ed., 1990.

PEACH, M.; JIMMIESON, N.L.; WHITE, K.M. Beliefs Underlying Employee Readiness to Support a Building Relocation: A Theory of Planned Behavior perspective. **Organization Development Journal**, vol. 23, n. 3, Fall 2005. p. 9-22.

PERRENOUD, P. **Avaliação: da Excelência à Regulação das Aprendizagens**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, P. **Construir as Competências desde a Escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PESHKIN, A. The Goodness of Qualitative Research. **Educational Researcher**, vol. 22, n. 2, March 1993, p. 24-30.

_____. 'A Cultura das Organizações é Administrável?' in: FLEURY, M.T. & FLEURY, A. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas. 1995b.

_____. Longitudinal Field Research on Change. **Organization Science**, v.1, n.3, Special Issue: Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of organizational Change. p. 267-292, 1990.

_____. Researching Strategic Change. In: A. M. Pettigrew (ed). **The Management of Strategic Change**. p. 1-13. Oxford: Blackwell. 1987.

_____. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24, No 4. Qualittive Methodology. Dez, 1979.

_____.; MCNULTY, T. Power and influence in and around the boardroom. **Human Relations**, v. 48, n. 8, p. 845-873, 1995a.

_____.; WOODMAN, R.W.; KIM, S.C. Studying Organizational change and development: Challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

PIDERIT, S.K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A Multidimensional view Of Attitudes towards an organizational change. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, Oct. 2000, p. 783 – 794.

PLUCHART, J.J. Les discours du changement organisationnel. Conferência proferida no **VII Conférence de l'AIMS**, Louvain, maio de 1998. disponível em <http://www.strategie-aims.com/actes98/papiers/PLUCHAR1.pdf>, ultimo acesso em fevereiro de 2006.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Normas para Apresentação de Teses e Dissertações. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

PORTER, M.E., The competitive advantage of nations, **Harvard Business Review**, v.68,n.2, march/apr./1990,pp 73-93.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, May - June, 1990, pp.79-91.

PRASTACOS, G.; SÖDERQUIST, K.; PANOS, Y.; VAN WASSENHOVE, L. An Integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape. **European Management Journal**, vol. 20, no. 1, 2002., p. 55-71.

PRUSAK, L.; COHEN, D.How to Invest in Social Capital. **Harvard Business Review**. June.V.79, n.2, 2001, p. 86-93.

PUTNAM, L.L. The interpretative perspective. In: PUTNAM, L.L. ; PACANOWSKY, M. E. (Eds). **Communications and Organizations: an interpretative approach**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1983, pp. 31-54.

PUTNAM, L.; PHILLIPS, N. & CHAPMAN, P. Metáforas da Comunicação e da Organização. In: CLEGG, S.R., HARDY, C. & NORD, W.R. (org) e CALDAS, M., FACHIN, R. & FISCHER, T. (org. ed. Bras.) **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol 3. São Paulo: Atlas, 2004.

RAFFAELLI, C. Tecology: How agile organizations adapt to change. **Employee Benefit News**, April, 1, 2002.

REIS, M.C.S. Comunicação e Mudança Organizacional: da Redução Conceitual às Lições Empíricas. **ENANPAD 2002**. CD-ROM. 2002.

REMENYI, D.; WILLIAMS, B.; MONEY, A.; SWARTZ, E. **Doing Research in Business and Management**. London, Sage Publications, 1998.

RETOUR, D. Le DRH face au dossier Compétences. **Management & Avenir**, Avril 2005.

RIBEIRO, B.M.T.; HOYLE, S.M. Frame Analysis. In: PEREIRA, M.G.D.(org). **Palavra, n. 8: Interação e Discurso: Estudos na Perspectiva da Sociolingüística Interacional/Áreas de Interface**. Dept. Letras, PUC-Rio. 2002.

ROWE, C. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. **Industrial and Commercial Training**, v. 27, n. 11, 1995, p. 12-17.

RUANO, A.M. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2003.

RYAN & BERNARD, H.R. Data Management and Analysis Methods. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative Analysis**. London: Sage, 2000.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: an Interpretative Approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, February 2000.

_____. Understanding Competence at Work. **Harvard Business Review**, March 2001.

SASTRY, M.A. Problems and paradoxes in a model of punctuated organization change. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, June 1997, p. 237-275.

SATHE, V. **Culture and related corporate realities**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1985.

SCANDURA, T. e WILLIAMS, E. Research Methodology in management: current practices, trends and implications for future research. **Academy of Management Journal**, Dec. 2000.

SCHEIN, E. Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect? **The Learning Organization**, vol. 6, n. 4, 1999. pp. 163-172.

_____. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning. **Systems Practice**, vol. 9, 1996, p. 27-47.

_____. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 43, n. 2, 1990. p. 109-119.

_____. **Organizational Culture and Leadership**, 2nd ed, Jossey-Bass, San Francisco, CA., 1985.

_____.; KETS DE VRIES, M. Crosstalk on Organizational Therapy. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, 2000. p. 31-55.

SCHIFFRIN, D. **Approaches to Discourse: Language as Social Interaction**. Massachussets: Blackwell Publishing, 1994.

SHIPPMANN, J.S. *et al.* The Practice of Competency Modeling. **Personnel Psychology**, vol. 53, 2000.

SILVA, J.R.G. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um Quadro de Referência sob a Ótica do Sujeito e da Reconstrução de Identidades**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, IAG/PUC-Rio, 2001.

SILVERMAN, D. Analyzing Talk and Text. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative Analysis**. London: Sage, 2000, p. 821-834.

SMITH, M.E. Changing an Organization's Culture: correlates of success and failure. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 5, 2003, pp. 249-261.

SNOW, C.C.; THOMAS, J.B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, 1994. p. 457-480.

SOBHIE, M. Stages in Business-to-Business Brochures. **Direct Papers**, n. 49, LAEL /PUC-SP, 2003. disponível em <http://www2.lael.pucsp.br/direct/DirectPapers49.pdf>; último acesso em nov. 2005.

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

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative Analysis**. London: Sage, 2000, p. 435-454.

_____. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1995.

STEMLER, S. An overview of content analysis. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, v.7, n.17. 2001. disponível em: <http://ericae.net/pare/getvn.asp?> , último acesso em Janeiro de 2006.

STEVENSON, W.B. The Formal Analysis of Narratives of Organizational Change. **Journal of Management**, 1998.

STOECKICHT, I.P. & RODRIGUEZ, M.V.R.. Gestão Estratégica do Capital Intelectual Voltada Para a Inovação. In: Mundim & Ricardo, **Educação**

Corporativa: Fundamentos e Práticas. Rio de Janeiro, Quality Mark, 2004. p. 3-26.

SZTOMPKA, P. **A Sociologia da Mudança Social.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1998.

TAYLOR, J.R. La Dynamique de Changement Organisationnel: une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. **Communication et Organisation**, n. 3, mai 1993. p. 50-93.

TEECE, D.; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, vol. 18, n. 7, 1997. p. 509-533.

TELLIS, W. Introduction to Case Study. **The Qualitative Report**, vol. 3, n. 2, July 1997. disponível em <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>. último acesso em jan 2006.

TENKASI, R.V.; CHESMORE, M.C. Social Networks and Planned Change: The impact of strong network ties on effective change implementation and use. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 39, n. 2, 2003, p. 281-300.

TESCH, R. **Qualitative Research: analysis types and software tools.** New York: Falmer Press, 1990.

THOMAS, C. Competency and Managing Performance. IPD's Performance Management Training Programme. s/d. <http://www.tpmg.com/website/website.nsf/0/DDCDFEE1C36DD77E80256A6C004E31B>.

TODD, A. Managing Radical Change. **Long Range Planning**, vol. 32, n. 2. 1999. p. 237-244.

TOMEI, P.A. Organizational Culture and Project Management Competence. In: DELENER, N.; CHAO, C.N. (Ed.). **Navigating Crisis and Opportunities in Global Markets: Leadership, Strategy and Governance.** Proceedings of the Global Business and Technology Association Conference. 2004.

_____; ADELSON, A.L. 1999. **Sedução dos Modismos: Adoção Indiscriminada de Novas Práticas Gerenciais.** São Paulo: Makron Books.

UBEDA, C.I. A Gestão de Competências em uma empresa de Pesquisa e Desenvolvimento. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

VAN DE VEN, A.H.; POOLE, M.S. Explaining Development and Change in Orgnaizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3 , 1995, p.510-540.

VAN LEEUWEN, T.; JEWITT, C (eds). **Handbook of Visual Analysis.** London: Sage, 2001.

VAN RULER, B. The Communication grid: An introduction model of four communication strategies. **Public Relations Review**, v. 30, 2004, p. 123-143.

VASCONCELOS, I.F.; MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. Gestão do Paradoxo “Passado versus Futuro”: Uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE Eetrônica**, v.5, n.1, jan/jun 2006. disponível em <

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2196&Secao=ARTIGOS&Volume=5&numero=1&Ano=2006>, acesso em 10/3/2006.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

VINCE, R.; BROUSSINE, M. Paradox, Defense and Attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, Winter, 1996. p. 1-22.

WATZLAWICK, P. **La réalité de la réalité: confusion, désinformation, communication**. Paris: Editions du Seuil, 1978.

WEBER, R.P. **Basic Content Analysis**. London: Sage Publications. 1990.

WEICK, K.E. **Sensemaking in Organizations**. London: Sage Publications. 1995.

_____.; QUINN, R.E. Organizational Change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, 1999. p. 361-386.

WHELAN-BERRY, K.S.; GORDAN, J.R., *et al.* Strengthening Organizational change processes. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, n. 2, 2003. p. 186-207.

WOODWARD, H. & BUCHOLTZ, S. **Aftershock: Helping People through Corporate Change**. New York: Wiley. 1987.

YEUNG, A.; WOOLCOCK, P.; SULLIVAN, J. Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions. **Human Resource Planning**, vol. 19, n. 4, Dec. 1996. p. 48-59.

YIN, R.K. **Applications of Case Study Research**. 2nd. Ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2002.

YIN, R.K. **Case Study Research: design and methods**. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2nd ed., 1994.

YIN, R.K. **Case Study Research: design and methods**. 3rd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2003.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, M.; POST, J.E. Managing to Communicate, communicating to Manage: how leading companies communicate with employees. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 1, 1993. pp. 31-43.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for Planned Change**. New York: Wiley, 1997.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas. 2001.

ZEMKE, S.; ZEMKE, R. Putting Competencies to Work. **Training**, vol.36, n. 1, Jan 1999. p. 70-76.

ZWELL, M. **Creating a Culture of Competence**. Wiley, 2000.

Páginas na internet consultadas

www.anatel.gov.br
www.brasiltelecom.com.br
www.claro.com.br
www.embratel.com.br
www.oi.com.br
www.telecom.com.br
www.telefonica.com.br
www.telemar.com.br
www.tim.com.br
www.vivo.com.br

Bibliografia da Figura 2.12 (apud Barbosa, 2002):

ALMADA, A.I. **Formación de los recursos humanos y competencia laboral**. México: Boletim Cinterfor, n. 149, p. 95-107, mai-ago, 2000.

ARRUDA, M.C.C. **Qualificação versus competência**. México: Boletín Cinterfor, n. 149, p. 25-40, mai-ago, 2000.

BALADI, P. **Knowledge and competence manegement: Ericsson Business Consulting**. London: Business Strategy Review. v. 10, issue 4, p. 20-28, 1999.

BARATO, J.N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998 (mimeo).

BARR, W. **Formação profissional e certificação de competências no Chile** (mimeo).

BITTENCOURT, C.C. **A gestão de competência gerenciais – a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2001. (projeto de tese).

GALLARD, M.; JACINTO, C. Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. **Educación y Trabajo**. Boletín a.6, n. 2 p. 13-18, dec. 1995.

KUBR, M.; ABEL, D. **Managers and their competences** IN PROKOPENKO, J. (edited), *Management development*. Geneva: ILO, 1998.

LE BOTERF, G. **Ingengería de las competencias**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001

LEIBA-O’SULLIVAN, S. The distinction between stable and dynamic cross cultural competencies: implications for expatriate trainability. **Journal of International Business Studies**. Concordia University/University of Ottawa, 30.4, p.709-725, fourth quarter, 1999.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, BRASIL. **Diretrizes curriculares nacionais para a educação**. Documento Preliminar, 1998.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Harvard Business School Press. Editora Campus, 10ª edição. Rio de Janeiro, cap. 10, p. 257-274, 1995.

PUJOL, J. **Apuntes para una jornada de trabajo sobree noramización de competencias laborales**. Turin: OIT, 1999 (mimeo).

SANDBERG, J. **Human competence at work: an interpretative approach.** BAS. 1996.

ZARIFIAN, P. **Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competência y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales.** OIT/CINTERFOR. Montevideo, 1999.

ANEXO I

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Este questionário destina-se à coleta de dados para elaboração de tese de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do IAG / PUC-Rio.

A pesquisa tem como foco central os modelos de gestão de competências implantados em empresas de *telecom* no Brasil. A análise dos casos de sucesso poderá servir para o aprimoramento dos projetos de implantação em outras empresas.

Os dados fornecidos nesta pesquisa destinam-se exclusivamente à pesquisa e serão tratados de forma confidencial.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Em caso de dúvidas, contatar:

Sílvia Becher – Celular 21-9627-6485

e-mail: silviabecher@uol.com.br

sbecher@let.puc-rio.br

Nome do Respondente: _____

Função na Empresa: _____

1. NOME DA EMPRESA: _____

2. LOCAL DA SEDE: _____

3. NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA SEDE: _____

4. TOTAL DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA: _____

5. IDENTIFIQUE OS ESCRITÓRIOS DA EMPRESA POR LOCALIDADES:

CIDADE	SETORES DE ATIVIDADE	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	CARGOS DE COORDENAÇÃO A DIRETORIA	CARGOS TÉCNICOS / APOIO

6. Qual o nome que foi dado ao Projeto de Gestão de Competências na empresa?

7. Descreva o **objetivo principal** do projeto:

8. Indique o mês / ano em que o projeto foi implantado pela primeira vez.

9. Quem era a população-alvo da primeira implantação?

Quantos eram, numericamente, os que deveriam ser cobertos por esta primeira implantação? _____

Quantos, efetivamente, responderam à avaliação ou foram avaliados? _____

Observações: _____

10. Como foi construído o projeto? *Assinale as afirmativas verdadeiras:*

() exclusivamente pela equipe de RH da empresa

() por empresa de consultoria externa

() por empresa de consultoria externa em parceria com o RH da empresa

() adaptação do projeto implantado na empresa-mãe (controladora do grupo) pelo RH local

() com o envolvimento de todos os segmentos da empresa

() com a participação de representantes de todos os segmentos da empresa

() com a participação de alguns segmentos da empresa

() sem o envolvimento de outros segmentos da empresa além de RH

Indique quais os segmentos ou representantes envolvidos:

11. Qual a periodicidade prevista para aplicação?

- () anual, somente nos setores em que já foi aplicado
 () anual, com expansão para novos setores a cada ano
 () anual, somente para os setores em que não foi aplicado da vez anterior
- () bienal, somente nos setores em que já foi aplicado
 () bienal, com expansão para novos setores a cada aplicação
 () bienal, somente para os setores em que não foi aplicado da vez anterior
- () Outra. *Explicita:*

12. O projeto já foi aplicado mais de uma vez?

- () Sim. Indique mês/ano de início e fim da 2ª. rodada: _____
 () Sim. Estaremos aplicando pela ____ª vez em _____ (mês) de 2006.
 () Não, a 2ª rodada não está prevista ainda.
 () Não, mas a 2ª rodada já está agendada para _____

Em caso de resposta afirmativa (ou de já estar agendada uma nova rodada), indique o tipo de ajustamento ou modificação realizada no Projeto. Se for o caso, explicita em que ano cada modificação foi realizada.

- () Não houve alteração no projeto original.
 () O Projeto original foi ampliado para atingir outros cargos e/ou localidades da empresa.
 () Alguns itens dos formulários/questionários do Projeto original foram alterados, com vistas a deixar a redação mais clara.
 () Alguns itens dos formulários/questionários do Projeto original foram alterados, com vistas a ampliar o escopo de competências abrangidas.
 () Alguns itens dos formulários/questionários do Projeto original foram alterados com vistas a reduzir o escopo de itens, buscando facilitar as respostas dos funcionários envolvidos.

13. Quais os níveis hierárquicos que estão envolvidos no projeto (i.e. que são submetidos à avaliação e/ou análise de competências)?

Em termos de cargos:

No primeiro ano de implantação	atualmente	
()	()	todos os funcionários da empresa (incluindo a alta diretoria)
()	()	todos os funcionários da empresa (excluindo a alta diretoria)
()	()	somente os funcionários da empresa em cargo de gerência (coordenadores, gerentes, supervisores, incluindo a alta diretoria)

Em termos de localidade:

No primeiro ano de implantação	atualmente	
()	()	somente na matriz
()	()	em todas as localidades da empresa
()	()	somente em algumas localidades. Cite quais:

14. Características do projeto na sua empresa, no tocante **à avaliação**:
(Marque somente as que forem pertinentes.)

- () Todos os envolvidos preenchem uma auto-avaliação.
- () **Somente** os funcionários em cargos de nível gerencial ou superior (gerentes, coordenadores, supervisores, superintendentes, diretores, alta-direção) respondem à avaliação (avaliando seus subordinados).
- () Todos os funcionários envolvidos (i.e. sujeitos à avaliação no Projeto) também avaliam seus superiores.
- () Todos os funcionários envolvidos (i.e. sujeitos à avaliação no Projeto) também avaliam algum (ou alguns) funcionários de seu setor (do mesmo nível hierárquico) – ou seja, há uma avaliação de pares dentro do setor.
- () Todos os funcionários envolvidos (i.e. sujeitos à avaliação no Projeto) também avaliam algum (ou alguns) funcionários de outro setor (do mesmo nível hierárquico) – ou seja, há uma avaliação de pares de outro setor.
- () Todos os funcionários envolvidos (i.e. sujeitos à avaliação no Projeto) também avaliam setores com os quais têm ligação direta (i.e. clientes internos ou fornecedores internos).
- () Fornecedores externos ou clientes externos (i.e. empresas ou indivíduos não pertencentes ao quadro funcional da empresa) também respondem à avaliação específica sobre a atuação dos funcionários ou da equipe de um setor da empresa

15. Características do projeto na sua empresa, no tocante **a feedback**:
(Marque somente as que forem pertinentes.)

- () A auto-avaliação é um documento reservado, de acesso somente ao próprio respondente.
- () A auto-avaliação é um documento inicial, a partir do qual o superior do funcionário irá confirmar ou alterar os escores atribuídos na auto-avaliação.
- () As diferenças entre os escores atribuídos na auto-avaliação e na avaliação do superior são negociadas **presencialmente** entre os dois (funcionário e superior), com vistas à definição de um escore único.
- () As diferenças entre os escores atribuídos na auto-avaliação e na avaliação do superior são registradas no sistema ou em documentos arquivados.

- () O funcionário recebe feedback do seu superior em relação aos escores a ele atribuídos assim que o seu superior responde à avaliação.
 - () O funcionário recebe feedback do seu superior em relação aos escores a ele atribuídos somente ao final de todo o processo de avaliação da empresa.
 - () O funcionário não recebe feedback do seu superior em relação aos escores a ele atribuídos
16. Se o Projeto de sua empresa inclui a negociação de pontuação ou escores entre funcionário e seu superior, indique qual destas afirmações **melhor descreve** esta negociação:
- () A negociação de escores/pontuação ocorre com a supervisão ou participação de algum membro da equipe de RH da empresa.
 - () A negociação de escores/pontuação é enfaticamente sugerida mas não é controlada.
 - () A negociação de escores/pontuação é **sempre** realizada porque todos os nossos executivos têm consciência de sua importância.
 - () A negociação de escores/pontuação não é prevista no Projeto.
17. Em relação à divulgação de resultados, marque as afirmações pertinentes.
- () Cada funcionário recebe feedback em relação à avaliação geral (consolidada) do setor ou equipe a que pertence.
 - () Cada funcionário recebe feedback em relação à avaliação geral (consolidada) do setor ou equipe a que pertence somente quando seu setor ou sua equipe se caracterizam como fornecedores internos.
 - () Todos os funcionários da empresa têm acesso aos resultados gerais(consolidados) das avaliações de todos os setores ou equipes.
 - () Os resultados gerais (consolidados) de todos os setores avaliados são disponibilizados em documento internos (Boletim, Newsletter, Intranet, ou outros meios) para acesso de todos os funcionários da empresa.
 - () Somente os diretores e o RH da empresa têm acesso aos resultados gerais (consolidados) das avaliações de todos os setores ou equipes.
18. Considere cada uma das características listadas abaixo em relação à realidade do Projeto de sua empresa e indique se você "Discorda Totalmente", "Discorda em Parte", "Nem Concorda Nem Discorda", "Concorda em Parte" ou "Concorda Totalmente".

RE FE RÊN CIA	O projeto na sua empresa permite...	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
A	Descobrir os talentos da empresa	()	()	()	()	()
B	Aproveitar melhor os talentos existentes (entres os funcionários da empresa)	()	()	()	()	()
C	Analisar e adequar o quadro de funcionários da empresa, enxugando ou ampliando setores / equipes	()	()	()	()	()
D	Preparar funcionários para futuras oportunidades dentro da empresa	()	()	()	()	()
E	Preparar funcionários para futuras oportunidades fora da empresa	()	()	()	()	()
F	Definir os critérios para recrutamento e seleção de novos funcionários que se encaixem do perfil necessário	()	()	()	()	()
G	Garantir maior objetividade na seleção de novos funcionários	()	()	()	()	()
H	Desenvolver as competências e habilidades de todas as camadas da empresa	()	()	()	()	()
I	Desenvolver as competências e habilidades gerenciais dos cargos de liderança (coordenadores, gerentes, supervisores, diretores, ou equivalentes)	()	()	()	()	()
J	Criar motivação para o desenvolvimento profissional e pessoal	()	()	()	()	()
K	Estimular os funcionários a apropriarem-se de seu desenvolvimento profissional e pessoal, levando-os a buscar, autonomamente, aprimoramento ou capacitação	()	()	()	()	()
L	Orientar os funcionários em relação a seu crescimento pessoal (não só o profissional)	()	()	()	()	()
M	Sinalizar o que se espera dos funcionários em suas funções atuais	()	()	()	()	()
N	Facilitar o <i>feedback</i> da atuação dos funcionários	()	()	()	()	()
O	Apontar as áreas de melhoria a serem focadas por cada funcionário	()	()	()	()	()
P	Apontar <i>gap</i> entre resultado esperado e o resultado atingido pelo funcionário em determinadas áreas ou funções	()	()	()	()	()
Q	Traçar planos de ação para que os funcionários atinjam os padrões de desempenho esperados	()	()	()	()	()
R	Avaliar progresso no desempenho de funcionários avaliados (em relação a avaliações anteriores realizadas)	()	()	()	()	()
S	Permitir traçar o plano individual de capacitação dos funcionários envolvidos	()	()	()	()	()
T	Identificar áreas de treinamento necessárias aos funcionários da empresa	()	()	()	()	()
U	Otimizar investimentos em treinamento e capacitação a serem realizados pela empresa	()	()	()	()	()
V	Subsidiar treinamentos externos (fora da empresa, por instituições especializadas) em funções ou conteúdos necessários a determinado funcionário (ou grupo de funcionários)	()	()	()	()	()
W	Facilitar a liberação de horário de trabalho a determinado	()	()	()	()	()

	funcionário (ou grupo de funcionários) que precise (m) de programas de capacitação					
X	Recompensar as diferenças individuais de desempenho com critérios objetivos	()	()	()	()	()
Y	Definir bônus ou outro índice de remuneração	()	()	()	()	()
Z	Alinhar as competências individuais dos funcionários com as metas organizacionais	()	()	()	()	()
&	Gerar maior comprometimento do funcionário com os valores da empresa	()	()	()	()	()
@	Engajar os funcionários em ações pro-ativas que resultem em melhor clima organizacional	()	()	()	()	()

19. Dentre os itens que você marcou no item 13 com **“Concordo Totalmente”** ou **“Concordo em parte”**, indique os **cinco que você considera mais importantes** para a empresa. Use a referência do item e organize em ordem decrescente.

maior importância			menor importância	
_____	_____	_____	_____	_____

20. Cite cinco resultados positivos alcançados pelo projeto, em ordem decrescente de importância:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

21. Cite cinco aspectos negativos do projeto, em ordem crescente de importância (isto é, o mais negativo em primeiro lugar).

1.

2.

3.

4.

5.

22. Cite três pontos de melhoria para futuras aplicações do projeto, em ordem decrescente de importância (isto é, o mais essencial em primeiro lugar).

1.

2.

3.

Use este espaço, se desejar fazer algum comentário adicional.

MUITO OBRIGADA PELA SUA VALIOSA COLABORAÇÃO!

Sílvia Becher