

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

#### **ALGUNS COMENTÁRIOS ANTES DE INICIAR O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:**

a) Os blocos a seguir visam obter as impressões do **ENTREVISTADO** quanto aos processos de gestão da Policarbonatos, para fins de desenvolvimento da pesquisa sobre **O ALINHAMENTO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O SISTEMA DE COMPETÊNCIAS na Policarbonatos, tema da minha dissertação do Mestrado em Administração - UFBA**. Serão entrevistados todos os gerentes, coordenadores e o Diretor Superintendente. O **ENTREVISTADO** deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação. A seguir, deve definir a intensidade da concordância ou discordância, marcando com um X a coluna mais apropriada (observe a escala atribuída). Para efeito da análise dos dados, é fundamental que o **ENTREVISTADO** responda a **todas** as questões.

b) O questionário é composto de 6 partes:

[1. Processo de Planejamento - PP](#)

[2. Competências Essenciais - CE](#)

[3. Tecnologia e Inovação - TI](#)

[4. Cultura Estratégica - CE](#)

[5. Aprendizagem Organizacional - AO](#)

[6. Gestão por Competência - GC](#)

#### **ALGUNS COMENTÁRIOS ANTES DE INICIAR O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:**

Os blocos a seguir visam obter as impressões do ENTREVISTADO quanto aos processos de gestão de sua empresa. O ENTREVISTADO deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação. A seguir, deve definir a intensidade da concordância ou discordância, marcando com um X a coluna mais apropriada. Para efeito da análise dos dados, é fundamental que o ENTREVISTADO responda a todas as questões.

**Nota: Algumas questões poderão estar repetidas objetivando avaliar a percepção dos entrevistados sob diferentes visões.**

**Maria Amália Silva Costa**  
nov/02

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

### 1. PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### ALGUNS COMENTÁRIOS ANTES DE INICIAR O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

Os blocos a seguir visam obter as impressões do ENTREVISTADO quanto ao **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** da Policarbonatos . O ENTREVISTADO deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação. A seguir, deve definir a intensidade da concordância ou di

	Questões	Discordo			Concordo			Grau de Concordância
		Totalmente 0	Muito 2	Pouco 4	Pouco 6	Muito 8	Totalmente 10	
PP1	A missão e os objetivos refletem a gestão da empresa.			1	1	8		7,4
PP2	Os objetivos e a estratégias são comunicados a toda a empresa.		1		2	4	3	7,6
PP3	As estratégias definidas representam um padrão, consistência em comportamento ao longo do tempo.				1	9		7,8
PP4	As estratégias e ações definidas para minha área de atuação refletem as minhas necessidades de gestão.				1	8	1	8,0
PP5	Os projetos de investimento decorrem do Planejamento Estratégico.				3	5	2	7,8
PP6	As estratégias definidas estão relacionadas com os processos críticos da área e frequentemente são utilizadas como parâmetros de gestão.			1	2	7		7,2
PP7	As estratégias definidas buscam identificar e explorar as interligações entre todas as áreas objetivando agregar valor como um todo	1		1	3	5		6,2
PP8	Na formulação das estratégias, dois aspetos são considerados: o planeamento com as respectivas estratégias deliberadas e a gestão estratégica com as emergentes, que dependem do desenvolvimento das competências individuais.	1		1	3	5		6,2
PP9	O grupo de pessoas responsável pelo processo de implementação das estratégias e conseqüentemente, das mudanças nos processos do negócio, possui competência em:							
a	Gestão do Conhecimento				3	7		7,4
b	Gestão de Recursos e Prazo				2	7	1	7,8
c	Trabalho em Equipe			2	1	7		7,0
d	Comprometimento		1		2	5	2	7,4
e	Liderança		1			9		7,4
f	Tomada de Decisão		1			8	1	7,6
g	Gestão Integrada de Processos		1		4	5		6,6
h	Gestão de Mudanças		1		3	6		6,8
i	Flexibilidade e Multifuncionalidade			1	1	8		7,4
j	Integração com Sistemas Informatizados					10		8,0
l	Conhecimento Técnico		1		1	7	1	7,4
m	Tecnologia gerencial (incluindo o conhecimento do negócio)			1	1	8		7,4
n	Relação com o Mercado		1		2	7		7,0
PP10	Existem critérios bem definidos para avaliar a implementação das estratégias formuladas.		1	1	1	7		6,8

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

	Questões	Discordo			Concordo			Grau de Concor- dância
		Total- mente 0	Muito 2	Pouco 4	Pouco 6	Muito 8	Total- mente 10	
PP11	Os preparativos para as reuniões de avaliação do andamento da implementação das estratégias não implicam em trabalhos extraordinários - fazem parte da rotina de trabalho.		1	4	2	3		5,4
PP12	Para a formulação das estratégias consulto as demais pessoas da minha área de forma a tornar o Planejamento Estratégico participativo.		1		2	5	2	7,4
PP13	Com relação a definição das estratégias , posso dizer que consideram:							
a	Acionistas			1		7	2	8,0
b	Empregados		1		1	6	2	7,6
c	Clientes		1			8	1	7,6
d	Comunidade e meio ambiente			1	2	6	1	7,4
e	Responsabilidade social		1		3	6		6,8
f	Inovação			2	4	4		6,4
g	Aumento do valor agregado ao produto/serviço			1	1	8		7,4
PP14	Para o Planejamento Estratégico são consideradas as estratégias emergentes (aquelas que surgem de qualquer parte e de qualquer pessoa da empresa) .		2	2	3	3		5,4
PP15	A empresa desenvolve o conhecimento e aprendizado dos empregados objetivando a participação, de qualquer nível hierárquico, na formulação das estratégias é necessário		3	3	1	3		4,8
PP16	A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns das pessoas da empresa.	1	1	1	3	3	1	5,8
PP17	Considero que as estratégias estão enraizadas nas intenções coletivas e refletidas nos recursos ou capacidades da empresa.	1		2	5	2		5,4
PP18	A cultura organizacional da empresa incentiva a tomada de decisões e influencia o estilo de pensar das pessoas propiciando o processo de formação de estratégias	1	2		3	3	1	5,6

**Média Ponderada 7,0**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

### 2. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Os blocos a seguir visam obter as impressões do ENTREVISTADO quanto a definição e conhecimento das **COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS** da Policarbonatos. O ENTREVISTADO deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação. A seguir, deve definir a intensidade da concordância ou discordância, marcando com um X a coluna mais apropriada. Para efeito da análise dos dados, é fundamental que o ENTREVISTADO responda a todas as questões.

	QUESTÕES	Discordo			Concordo			Grau de Concor- dância
		Total- mente 0	Muito 2	Pouco 4	Pouco 6	Muito 8	Total- mente 10	
CE1	Utilizo a grande parte do meu tempo primordialmente em questões estratégicas.		2	1	3	4		5,8
CE2	A empresa definiu e conhece as suas competências essenciais (Competências essenciais são as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência).		1	1	3	4	1	6,6
CE3	<u>Valor percebido pelos clientes:</u> A empresa definiu estratégias que permitem agregar valor de forma consistente e diferenciada a seus clientes.		2	1	5	2		5,4
CE4	<u>Diferenciação entre concorrentes:</u> A empresa definiu estratégias de forma a diferencia-la de seus Concorrentes. Algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa e, portanto, difícil de imitar.		5	2	3			3,6
CE5	<u>Capacidade de expansão:</u> A empresa definiu estratégias objetivando abrir as portas do futuro, de forma a prover acesso a diferente mercados.	1	3	2	3	1		4,0
CE6	Os principais executivos da empresa possuem uma clara visão de como será o segmento de negócio da empresa no horizonte de 5 a 10 anos.		2	2	3	3		5,4
CE7	Essa visão está claramente refletida nas estratégias da empresa.		2	1	6	1		5,2
CE8	Esta visão é inovadora e única.	1	5	1	3			3,2
CE9	A empresa está continuamente construindo novas capacitações.		2	3	4	1		4,8
CE10	A empresa está sempre alerta ao perigo de competidores não convencionais.	1	2	1	5	1		4,6
CE11	A empresa conhece as ameaças ao modelo atual de negócio.			1	3	5	1	7,2
CE12	A empresa coloca mais ênfase na busca do desenvolvimento de novos produtos e processos do que na rotina operacional.	3	4	3				2,0
CE13	A empresa está desenvolvendo novos mercados.		2		7	1		5,4
CE14	As mudanças e transformações são motivadas pela Visão da Empresa e não por reação à concorrência.	1	3	2	4			3,8
CE15	O tempo dos principais executivos é utilizado primordialmente em questões estratégicas.		3	3	3	1		4,4
CE16	A empresa definiu estratégias para cada uma das competências essenciais.		2	1	5	2		5,4
CE17	Ao formular suas estratégias, a empresa olhou para seus recursos e capacidades internas.				2	8		7,6
CE18	A partir do patrimônio invisível, aprendizado, inovação, recursos internos, conhecimento e visão, a empresa define estratégias que levam ao crescimento no mercado.			2	6	2		6,0
CE19	A empresa se concentra em suas competências essenciais, terceirizando as demais atividades, de forma a permitir que ela seja continuamente flexível e inovadora.		1		6	3		6,2

Média Ponderada 5,1

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

### 3. INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Os blocos a seguir visam obter as impressões do ENTREVISTADO quanto aos processos de INOVAÇÃO e TECNOLOGIA da Policarbonatos. O ENTREVISTADO deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação. A seguir, deve definir a intensidade da concordância ou discordância, marcando com um X a coluna mais apropriada. Para efeito da análise dos dados, é fundamental que o ENTREVISTADO responda a todas as questões.

	QUESTÕES	Discordo			Concordo			Grau de Concor- dância
		Total- mente 0	Muito 2	Pouco 4	Pouco 6	Muito 8	Total- mente 10	
CT1	A tecnologia constitui elemento explícito nas estratégias da empresa.		3		6	1		5,0
CT2	O processo de desenvolvimento é realizado com a integração das necessidades de tecnologia ao planejamento estratégico.		1	3	5	1		5,2
CT3	A empresa tem claramente definido:							
a	em quais tecnologias deve investir.		3	1	2	4		5,4
b	quais tecnologias são promissoras do ponto de vista da linha de produtos existente ou para produtos novos ou afins.		3	1	5	1		4,8
c	quais tecnologias oferecem oportunidade para um melhor desempenho do produto ou para um custo mais baixo deste.		3	2	4	1		4,6
d	de que forma as tecnologias escolhidas devem ser incorporadas a novos produtos.		3	1	4	2		5,0
e	uma estratégia de aprendizagem organizacional através de programas de educação e treinamento objetivando viabilizar novas tecnologias	1	5		3	1		3,6
CT4	Tendo sido escolhida a tecnologia a ser perseguida pela empresa, essa tem claramente definida:							
a	Qual o nível de conhecimento a ser obtido com respeito à compreensão e à aplicação da tecnologia.		4	1	3	2		4,6
b	Que ênfase deve ser dada ao desenvolvimento do conhecimento da tecnologia através da pesquisa básica, em oposição a aplicações diretas da tecnologia através da engenharia de desenvolvimento de produtos.	3	2		5			3,4
c	Até que ponto deve depender de fontes externas (contratos de pesquisa e licenças de inventores individuais, empresas de engenharia e pesquisa ou concorrentes).	1	3	1	2	3		4,6
d	Até que ponto ela deve depender do seu desenvolvimento interno.		2	3	2	3		5,2
e	Quais as competências dos empregados que devem ser desenvolvidas para a definição de novas tecnologias		4	2	2	2		4,4
f	Quais as competências dos empregados que devem ser desenvolvidas para a implementação das novas tecnologias		4	2	2	2		4,4
CT5	A empresa busca ser competitiva na introdução de novos produtos no mercado.	2	3		4	1		3,8
CT6	Para a empresa, o benefício de tomar a dianteira dos concorrentes na introdução de novos produtos no mercado compensa o risco da incerteza da aceitação de um novo produto pelo mercado.	3	4	1	1	1		2,6

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

	QUESTÕES	Discordo			Concordo			Grau de Concor- dância
		Total- mente 0	Muito 2	Pouco 4	Pouco 6	Muito 8	Total- mente 10	
CT8	A empresa prefere ocupar um nicho ou oportunidade de mercado a partir do senso ou capacidade empresarial, sem incorrer em gastos de P&D.				2	5	3	8,2
CT9	A empresa prefere adotar estratégias de imitação tecnológica dos seus concorrentes ou seja a partir dos produtos desenvolvidos pelos concorrentes desenvolvem contratipos de forma a participar do mercado.		1	1	1	6	1	7,0
CT10	A empresa não realiza atividades de P&D e depende das especificações técnicas de seus clientes.		1	1	1	5	2	7,2
CT11	A empresa possui um plano de investimento que contempla novas tecnologias para aquisição de novos equipamentos e processos.		1	1	4	4		6,2
CT12	Dentro da empresa, existe alto nível de envolvimento dos empregados dos níveis não executivos nas decisões tecnológicas.		5	2	2	1		3,8
CT13	A empresa possui claramente definido:							
a	A maneira pela qual protege seu know-how tecnológico.	2	2	2	3	1		3,8
b	Uma política de patentes.	3	5		1	1		2,4
c	Um programa de sugestões que contempla a adoção de novas tecnologias.			1	6	3		6,4
CT14	Em relação aos avanços da tecnologia, os equipamentos da empresa são considerados bastante atualizados.			1	7	2		6,2
CT15	A empresa considera como fonte de dificuldade para seu desenvolvimento:							
a	A qualificação e conhecimento de seu pessoal.	2	2		2	4		4,8
b	Os serviços técnicos externos.		4	3	1	2		4,2
c	A obtenção de insumos.	1	3	2	3		1	4,2
d	A falta de flexibilidade para introduzir alterações nos seus processos.		1	4	4	1		5,0
e	Restrições técnicas ou organizacionais para conseguir níveis satisfatórios de produtividade			3	2	5		6,4
f	A contabilização e controle dos custos nas diferentes etapas do seu processo produtivo.	1	5	3	1			2,8
g	A produção muito diversificada.		1	3	3	3		5,6
h	A pequena escala de produção.			1		5	4	8,4
i	A obtenção de financiamento para projetos.	1	4	4		1		3,2
j	A implantação de normas de Qualidade.	4	5	1				1,4
l	Licenças de importação.	4	5	1				1,4
CT16	A empresa busca constantemente informações especializadas sobre alternativas tecnológicas.	1	7	2				2,2
CT17	A empresa possui experiência em contratação e negociação de tecnologia.		2	2	5	1		5,0
CT18	A empresa possui contratos com empresas internacionais para utilização de marcas e patentes.	2	2	1	2	2	1	4,6
CT19	A empresa solicita constantemente algum tipo de serviço de universidades e/ou centros de pesquisa.	1	1	1	4	3		5,4

**Média Ponderada 4,7**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

### 4. CULTURA ESTRATÉGICA

Os blocos a seguir visam obter as impressões do ENTREVISTADO quanto a **CULTURA ESTRATÉGICA** da Policarbonatos. O ENTREVISTADO deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação. A seguir, deve definir a intensidade da concordância ou discordância, marcando com um X a coluna mais apropriada. Para efeito da análise dos dados, é fundamental que o ENTREVISTADO responda a todas as questões.

	QUESTÕES	Discordo			Concordo			Grau de Concor- dância
		Total- mente 0	Muito 2	Pouco 4	Pouco 6	Muito 8	Total- mente 10	
CE1	Algumas estratégias definidas modificaram os valores e crenças da empresa.		1	1	5	3		6,0
CE2	Os valores e crenças dos gestores são modificados de acordo com as estratégias empresariais.		3	1	5	1		4,8
CE3	Os valores e crenças dos empregados dos níveis não gerenciais são modificados de acordo com as estratégias empresariais.		1	4	5			4,8
CE4	O(s) objetivo(s) e estratégias são de fácil consecução.		4		3	3		5,0
CE5	O objetivo(s) e estratégias estão mudando a gestão e trazendo impactos positivos para toda a empresa.		1	1	3	5		6,4
CE6	Para definição das estratégias consulto minha equipe a fim de obter plena participação e comprometimento na implementação destas.				2	6	2	8,0
CE7	As pessoas da minha equipe participam da definição das estratégias.				5	2	3	7,6
CE8	As pessoas da minha equipe têm liberdade para modificar a forma de executar suas atividades.		1		1	6	2	7,6
CE9	Estratégias podem ser modificadas, após a sua definição, pelas pessoas da minha equipe, desde que negociadas.	1			1	7	1	7,2
CE10	As pessoas da minha equipe têm capacidade e estão preparados para realizar trabalhos mais difíceis do que aqueles que fazem atualmente.			2	5	3		6,2
CE11	Quanto a comunicação das estratégias para todos os níveis da empresa:							
a	Há constância e rapidez no fluxo de informações.		1	3	2	4		5,8
b	É feita de forma sistemática através de reuniões com os gerentes e diretoria, quadros de aviso e intranet.			1	2	7		7,2
c	Há participação efetiva do diretor mostrando assim seu comprometimento.					9	1	8,2
d	Há clareza e transparência nas informações que são passadas.				1	9		7,8
e	Permite que todos os empregados tenham acesso a informações do processo de implementação das estratégias.			2	2	5	1	7,0
CE12	O comprometimento das pessoas da minha equipe é facilmente percebido pelo grau de envolvimento nos programas decorrentes do Planejamento Estratégico, tais como implementação das estratégias e desdobramentos em planos de ação e indicadores de desempenho.		1	1	4	4		6,2
CE13	Os planos de ação para consecução das estratégias so definidos de forma participativa com toda minha equipe.				5	4	1	7,2

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

	QUESTÕES	Discordo			Concordo			Grau de Concor- dância
		Total- mente 0	Muito 2	Pouco 4	Pouco 6	Muito 8	Total- mente 10	
CE14	A empresa define indicadores para acompanhamento das metas e estes são divulgados para toda a empresa.				3	6	1	7,6
CE15	Permito que as pessoas da minha equipe, independente do nível hierárquico, participem das reuniões anuais de Planejamento Estratégico.	1	1	1		6	1	6,4
CE16	Permito que as pessoas da minha equipe, independente do nível hierárquico, participem das reuniões de acompanhamento e análise crítica das estratégias.	1	1	1	1	5	1	6,2
CE17	Quando da definição dos recursos necessários para implementação das estratégias as competências dos empregados são consideradas e analisadas.		1		3	6		6,8
CE18	O SC&H considera a capacitação requerida para o sucesso na implementação do Planejamento Estratégico.				1	7	2	8,2
CE19	As competências dos empregados estão fortemente associadas as estratégias da empresa.				5	4	1	7,2
CE20	A empresa desenvolve um ambiente organizacional que propicia a tomada de decisão por empregados de todos os níveis hierárquicos.		2	1	4	3		5,6
CE21	Assumir responsabilidades e tomar iniciativa são competências requeridas para todos os níveis de empregados.		1	1	3	4	1	6,6
CE22	Autonomia, delegação e capacidade de julgar são características identificadas nos empregados de todos os níveis.	2	1	1	4	2		4,6
CE23	O processo decisório na empresa pode ser caracterizado como ágil e pouco burocrático.	1		1		7	1	7,0
CE24	A falta de capacitação educacional dos empregados leva a uma concentração da tomada de decisão no nível gerencial		3	2	3	2		4,8

**Média Ponderada 6,6**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

### 5. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os blocos a seguir visam obter as impressões do ENTREVISTADO quanto a dimensão **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**, na Policarbonatos. O ENTREVISTADO deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação. A seguir, deve definir a intensidade da concordância ou discordância, marcando com um X a coluna mais apropriada. Para efeito da análise dos dados, é fundamental que o ENTREVISTADO responda a toas as questões.

	QUESTÕES	Discordo			Concordo			Grau de Concor- dância
		Total- mente 0	Muito 2	Pouco 4	Pouco 6	Muito 8	Total- mente 10	
AO1	A empresa possui uma cultura que enfatiza a aprendizagem através de programas de Educação e Treinamento.				1	8	1	8,0
AO2	Algumas estratégias foram definidas com base na aprendizagem coletiva da empresa (através de desenvolvimento, educação e troca de conhecimento dos empregados).				6	4		6,8
AO3	Os processos de recrutamento e seleção de pessoal priorizam os requisitos de acesso através da clara definição da formação educacional do candidato.				1	6	3	8,4
AO4	A empresa incentiva e recompensa a postura criativa e empreendedora dos profissionais.		1	1	3	5		6,4
AO5	Os profissionais da empresa não estão capacitados a enfrentar novos desafios.	1	6	2		1		2,8
AO6	A empresa promove a troca de experiências e aprendizado entre os seus profissionais através de alianças e parcerias (universidades, clientes e outras empresas) para o aprendizado externo.		4	3	3			3,8
AO7	A empresa incentiva financeiramente seus empregados para a participação de cursos de educação.					3	7	9,4
AO8	A empresa interpreta eventuais erros dos profissionais como parte do processo de desenvolvimento e aprendizado.			1	1	4	4	8,2
AO9	Os profissionais da empresa buscam o auto-desenvolvimento.				4	6		7,2
AO10	A aquisição de conhecimentos pela empresa se dá através de:							
a)	Experimentação e a inovação sob a forma de novas tecnologias, projetos ou produto	1	1	3	2	3		5,0
b)	Planejamento Estratégico - as estratégias uma vez implementadas se transformam em padrões.			1	5	4		6,6
c)	Programa de Sugestões – Incentivo na participação dos empregados à apresentação de idéias e sugestões.			2	2	5	1	7,0
d)	Grupo de solução de problemas e uso de ferramentas estatísticas		4	2	4			4,0
e)	<i>Benchmark</i> – melhores práticas apresentadas por outras empresas.	1		2	3	4		5,8
f)	Contratação de pessoas – como fonte de renovação dos conhecimentos da empresa.	1	3	1	4	1		4,2
g)	Transferência e recuperação de informação: através do conhecimento gerado na empresa via P&D ou por Joint Ventures e alianças estratégicas		5	3	2			3,4
h)	Experimentação: associado à capacidade de inovação rápida e a melhoria contínua.		2	2	4	2		5,2
i)	Rotinas organizacionais dinâmicas - novas metodologias e processos.		1	2	4	3		5,8

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

	QUESTÕES	Discordo			Concordo			Grau de Concor- dância
		Total- mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total- mente	
		0	2	4	6	8	10	
AO11	Contribuições relevantes dos empregados para tecnologia, melhoria e gestão da empresa são formalmente reconhecidas.		1	1	4	4		6,2
AO12	Capacidade intelectual é altamente apreciada pelos gestores nos seus liderados.	1	1		4	4		5,8
AO13	Empregados de todos os níveis podem acessar livremente o banco de dados e acervo técnico da empresa.		1	2	5	2		5,6
AO14	Como líder exerço um papel importante na criação das condições para motivação, participação e comprometimento dos empregados com as estratégias da organização.				2	6	2	8,0
AO15	Empregados não estão preocupados apenas com suas atividades mas com os resultados globais da empresa.		1	3	2	4		5,8
AO16	A empresa incentiva e apóia formalmente o uso constante de equipes multidisciplinares com grande autonomia para soluções de problemas.	1	2	2	3	2		4,6
AO17	O ambiente da empresa propicia a aprendizagem			1	3	6		7,0
AO18	Auto conhecimento e desenvolvimento educacional fazem parte das competências requeridas para os empregados de todos os níveis.				2	6	2	8,0

**Média Ponderada 6,1**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

### 7. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Os blocos a seguir visam obter as impressões do ENTREVISTADO quanto ao **SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS e HABILIDADES - SC&H da Policarbonatos**. O ENTREVISTADO deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação. A seguir, deve definir a intensidade da concordância ou discordância, marcando com um X a coluna mais apropriada. Para efeito da análise dos dados, é fundamental que o ENTREVISTADO responda a todas as questões.

	ATITUDES	Discordo			Concordo			Grau de concordância
		Totalmente 0	Muito 2	Pouco 4	Pouco 6	Muito 8	Totalmente 10	
GC01	O SC&H considerou quando da definição das competências individuais as estratégias da empresa.				4	6		7,2
GC02	As competências dos empregados, básicas e de eixo, estão alinhadas com as estratégias da empresa.				4	6		7,2
GC03	O SC&H prioriza competências de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.					10		8,0
GC04	O SC&H possibilita aos empregados enxergarem com clareza o que a empresa espera deles em termos de atitudes, atribuições, responsabilidades e requisitos de acesso.				1	5	4	8,6
GC05	O SC&H ajuda a gerenciar e coordenar as pessoas que compõe a minha equipe de trabalho.					9	1	8,2
GC06	As competências definidas no SC&H consideram o conhecimento (saber) / atitudes (saber ser / agir) e as habilidades (saber-fazer).					6	4	8,8
GC07	O SC&H sinaliza com clareza o que é esperado dos meus liderados, de forma a possibilitar a avaliação e desenvolvimento das competências e habilidades requeridas.				1	8	1	8,0
GC08	Com o SC&H consigo priorizar mais facilmente as necessidades de treinamento da minha equipe.				1	6	3	8,4
GC09	As competências individuais definidas pela empresa contemplam as seguintes características:							
a	Auto desenvolvimento / Gestão do conhecimento					8	2	8,4
b	Saber agir: saber julgar, escolher e decidir.					7	3	8,6
c	Trabalho em equipe.				1	7	2	8,2
d	Comprometimento com a empresa.				1	6	3	8,4
e	Liderança - assumir responsabilidades.					8	2	8,4
f	Tomada de decisão.				1	6	3	8,4
g	Saber desenvolver e mobilizar recursos.		1		1	5	3	7,8
h	Gestão de mudanças.		1		3	3	3	7,4
i	Flexibilidade e multifuncionalidade.		1		2	4	3	7,6
j	Interação com novas tecnologias.				5	4	1	7,2
l	Saber empreender - ter iniciativa		1		1	5	3	7,8
m	Ter visão estratégica: Conhecer e entender o negócio da empresa, seu ambiente, identificando oportunidades. Participar da definição e implementação das estratégias da empresa.		1	1	1	5	2	7,2
n	Conhecimentos técnicos e educacionais.					7	3	8,6

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

	ATITUDES	Discordo			Concordo			Grau de concordância
		Totalmente 0	Muito 2	Pouco 4	Pouco 6	Muito 8	Totalmente 10	
GC10	O SC&H tem como principais objetivos os seguintes pontos:							
a	Novas práticas de recrutamento & seleção e movimentação interna.		1		3	5	1	7,0
b	Avaliação de desempenho considerando as competências requeridas e as efetivamente apresentadas pelos empregados.					8	2	8,4
c	Desenvolvimento: permite um crescimento de carreira mais justo e estruturado.		1			6	3	8,0
d	Aumento do comprometimento e responsabilidades dos empregados.		1		1	6	2	7,6
e	Novas práticas de remuneração.		1		1	7	1	7,4
f	Possibilitar uma integração entre a gestão de Recursos Humanos da empresa, de forma a apontar para a mesma direção estratégica, tornando mais flexível e assimilando rapidamente mudanças organizacionais e ambientais.		1		2	5	2	7,4
g	Gerar vantagens competitivas por promover o desenvolvimento de atitudes e habilidades, levando consequentemente ao desenvolvimento das competências organizacionais e individuais.				2	7	1	7,8
h	Capacitar empregados, de todos os níveis, a acompanharem as mudanças que vem ocorrendo na empresa.				3	6	1	7,6
i	Capacitar os empregados, de todos os níveis, na tomada de decisão e participação na definição das estratégias da empresa.		1		3	5	1	7,0
j	Uma gestão de pessoas descentralizada, integrada e compartilhada.		1		2	3	4	7,8
GC11	Todos os gestores participaram da concepção e implementação do Sistema.		1		1	6	2	7,6
GC12	O SC&H implementado pela empresa possui as seguintes características:							
a)	É simples: de fácil entendimento e operacionalização		1	1	1	7		6,8
b)	É transparente: garante acesso das informações e oportunidades a todos os empregados.		1	1		6	2	7,4
c)	É instrumental: operacionaliza os conceitos empregados na prática					8	2	8,4
d)	É integrado: possibilita o atendimento as diversas necessidades da gestão de pessoas (Recrutamento & Seleção, Carreira, Educação, Treinamento & Desenvolvimento, Remuneração e Avaliação, entre outras).				1	5	4	8,6
e)	É compatibilizador: traz benefícios tanto para empresas quanto para os empregados.					7	3	8,6
f)	É abrangente: adapta-se às diversas áreas da organização.			1		4	5	8,6
GC13	O SC&H propicia o aumento da empregabilidade por promover o aumento dos conhecimentos e saberes dos empregados.				3	5	2	7,8
GC14	mesmo constructo e tem como objetivo o atendimento à visão da empresa.		1		1	7	1	7,4

Média **8,0**

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES**