

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE**

GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Por: Andréa Sales Luiz Bittencourt

**Orientador
Prof. Antônio Ney**

**Niterói
2009**

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM MICROEMPRESAS E
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.**

Apresentação de monografia ao Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Recursos Humano.

Por: Andréa Sales Luiz Bittencourt

AGRADECIMENTOS

Dedico à empresa onde trabalho por esta patrocinando esse sonho e a todas as pessoas que de alguma forma acreditaram em mim. E principalmente a todos os professores que fizeram, aos que fazem e os que ainda vão fazer parte da minha história.

DEDICATÓRIA

Dedico primeiramente a Deus. Ao meu amado marido Alex, seu amor proporcionou mudanças em minha vida e meu crescimento, profissional e pessoal. Aos meus pais por todo amor e dedicação ao longo desses anos.

RESUMO

Este trabalho apresenta a importância do uso da gestão por competência. Principalmente em microempresas e empresas de pequeno porte, atualmente esse modelo de gestão é encontrado facilmente em empresas de grande porte, já nas empresas de pequeno porte esse modelo continua sendo pouco explorado, essa pouca procura, acontece principalmente por motivos culturais.

Como o foco principal é incentivar a prática da gestão por competência, os conceitos aqui abordados tentarão mencionar os benefícios através desse modo de gestão.

O intuito final é de fornecer às empresas de pequeno porte uma possibilidade de avaliar o seu trabalho atual. Que a pesquisa aqui desenvolvida possa servir como uma forma de disseminação da consciência dos gestores.

METODOLOGIA

Este projeto foi elaborado principalmente através de pesquisas em sites da internet, revistas, livros e artigos, outra metodologia utilizada foi o embasamento adquirido nas aulas durante todo o curso, somadas a minha experiência profissional. Além de pesquisa de campo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I - Definição de Competência.	10
CAPÍTULO II - Alguns dados sobre microempresas e empresas de pequeno porte.	11
CAPÍTULO III – Algumas ferramentas a serem utilizadas na gestão por competências nas microempresas e empresas de pequeno porte.	16
CAPÍTULO IV – Exemplos de empresas que implantaram alguma das ferramentas de Gestão por Competência.	24
CONCLUSÃO	38
ANEXOS	40
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	49
ÍNDICE	50

INTRODUÇÃO

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gerir pessoas. Desde os anos 80, já se falava da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas, mas apenas a partir da década de 90 surgiram novas abordagens para gerir pessoas, porém até hoje, muitas empresas preferem seguir os modelos de gestão tradicionais.

O presente estudo representa uma análise sobre a importância da implantação do modelo de gestão por competência em pequenas e microempresas, a escolha desse tema se deu principalmente após a constatação do sucesso alcançado por algumas pequenas empresas que optaram por esse novo modelo de gestão.

A questão central desse projeto é tentar descobrir o motivo pelo qual as empresas de menores portes ainda relutam em aceitar esse modelo de gerir pessoas, já que o mesmo vem crescentemente gradativamente, mostrando bons resultados, de antemão, como uma das principais justificativas para essa abdicação, pode-se citar o fato de que na maior parte das vezes, esses tipos de empresas, são de gestão familiar e possuem o poder decisório centralizado, o que acaba justificando o receio ao novo. Afinal, para esse processo alcançar o objetivo almejado requer planejamento e tempo.

Portanto, o objetivo basilar desse trabalho é mostrar os benefícios do uso das competências na gestão das pequenas empresas. Uma vez que esse modelo de gestão visa orientar, planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), ou seja, as competências necessárias a consecução de seus objetivos.

No primeiro capítulo foi feito um pequeno resumo, onde foi definido como surgiu e o que é competência, no segundo capítulo foi feita uma síntese sobre as microempresas e empresas de pequeno porte, principalmente no Brasil. Avançando na pesquisa foi feito um estudo onde ficou explícito a

importância desse modelo de gestão para as microempresas e empresas de pequeno porte.

No último capítulo o leitor encontrará alguns estudos de caso, em que a eficácia do modelo de gestão por competência poderá ser confirmado.

Por fim, a pesquisa procura descrever as conseqüências e os benefícios para as pequenas empresas que investem nesse modelo de gestão.

CAPÍTULO I

DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA

A abordagem em foco neste trabalho, gestão por competência, apresenta-se em evidência crescente nos meios acadêmicos e empresariais deste novo milênio.

Para elucidar o que de fato é competência, faz-se necessário indicar como tudo se iniciou.

A Era da Informação é o período compreendido entre 1980 até os dias atuais que precedeu a Era Industrial, marcado por todas as mudanças tecnológicas por que passamos e pelo processo de globalização.

Juntamente com a globalização, a competição tornou-se intensa e complexa, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, dando lugar ao conhecimento. Sem oscilação, pode-se afirmar que os anos 90 serão inesquecíveis para os profissionais de Recursos Humanos. As empresas sofreram grandes transformações, tanto na administração quanto no seu comportamento. A principal característica desta era é a necessidade de aprendizados frequentes dos colaboradores organizacionais para atenderem às demandas de produção.

Essa nova situação obrigou as organizações a rever os seus conceitos e paradigmas em todos os ângulos possíveis. As organizações rapidamente perceberam que as pessoas são seus bens mais valiosos. Então a antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar à Gestão de Pessoa, com essa alteração, as pessoas deixam de ser simples recursos e passam a ser tratadas como seres dotados de conhecimento, inteligência e personalidade.

Com todas essas mudanças, o mercado passou a exigir um profissional mais complexo, que não seja apenas um especialista, mas um generalista, que consiga visualizar a empresa como um todo, por conta da sua visão abrangente.

1.1 O surgimento do termo competência.

O termo competência é muito antigo. Seu uso teve início na Idade Média, porém somente na linguagem jurídica, e significava que determinada corte ou indivíduo era “competente”. Com o tempo, a expressão passou a qualificar pessoas capazes de realizar um trabalho bem feito.

Na área de administração com a Revolução Industrial e o advento do taylorismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, onde se passou a pensar da necessidade de trabalhadores eficientes e qualificados. Desde então o foco das empresas está nas pessoas e nas suas competências.

Atualmente a freqüente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse várias conotações. Basicamente pode-se definir competência como um conjunto de comportamentos que algumas pessoas dominam melhores que outras.

1.2 As várias definições para o termo competência

A partir dos conceitos abaixo, pode-se observar a variedade nas definições do termo competência:

“Capacidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa.” (Ferreira,2004)

“Observáveis características individuais – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer/causa efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida.” (McClelland, 1973:14)

“Competência no trabalho é uma destacada característica de um empregado (que pode ser motivo, habilidade, conhecimento, auto-imagem, função social) que resulta em efetivo e/ou superior performance”. (Boyatzis,1982:13)

“Competência é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega.” (Dutra, 2008:24)

Competência aqui será entendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto.

Nessa perspectiva pode-se citar a definição para Maria Tereza Leme Fleury e Moacir de Miranda Oliveira Jr., 2001 p. 190:

“Definimos competências como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Apesar deste trabalho foca-se principalmente nas microempresas e empresas de pequeno porte, é imprescindível ressaltar que as grandes organizações são as principais responsáveis pelas mudanças que estão ocorrendo na área de administração. Essas, em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica que fizeram com que houvesse uma valorização de novas posturas de comando como forma de se conseguir aperfeiçoar os resultados produtivos das organizações.

1.3 Categorias das competências.

As competências são definidas em várias categorias, como se observa abaixo:

- Competências técnicas: de domínio apenas de determinantes especialistas. Exemplos: Saber diagramar textos – competência específica de diagramador de livros, revistas e jornais. Saber pilotar carretas conforme o tipo de carga – competência específica de motoristas de cargas.
- Competências intelectuais: competências relacionadas com aplicação de aptidões mentais. Exemplos: ter presença de espírito, ter capacidade de percepção e discernimento das situações.

- Competências cognitivas: competências que é um misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento. Exemplos: saber lidar com conceitos e teorias; saber fazer generalizações; saber aplicar terminologias e elaborar classificações.
- Competências relacionais: competências que envolvem habilidades práticas de relações e interações. Exemplos: saber relacionar-se em diversos níveis, saber fazer-se representar em situações especiais, saber interagir com diferentes áreas.
- Competências sociais e políticas: competências que envolvem ao mesmo tempo relações e participações na atuação em sociedade. Exemplos: saber manter relações e convivências com as pessoas, grupos, associações, saber exercer influências em grupos sociais para objetivos de interesse de associações, comunidades e regiões.
- Competências didático-pedagógica: competências voltadas para a educação e ensino. Exemplos: saber ensinar e treinar obtendo resultados de aprendizagem; saber tornar interessante as apresentações; saber planejar as aulas de acordo com os preceitos pedagógicos.
- Competência metodológicas: competências na aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos. Exemplos: saber organizar o trabalho da equipe; saber definir roteiros e fluxos de serviços; saber elaborar normas de procedimento.
- Competências de liderança: são competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar

e conduzir as pessoas para diversos fins e objetivos na vida profissional e social. Exemplos: saber obter adesão para causas filantrópicas, saber organizar e conduzir grupos comunitários.

- Competências empresariais e organizacionais: são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial

1.4 Competências comportamentais mais valorizadas pelas empresas.

Existem várias competências, como pode ser observado acima, além dessas temos: trabalho em equipe, atitude, comunicação, pontualidade, negociação, visão de futuro, criatividade e entre outras. É óbvio que ninguém consegue ser excelente em tudo, seria muito difícil encontrar alguém com todas elas, mas será que conseguiremos ter profissionais assim em todos os níveis da corporação? Segundo pesquisa do site: www.rh.com.br, a resposta é: nem sempre. “Teremos sim os capacitados em 80% da companhia, porém teremos que possuir nos outros 20%; talentos, líderes, pessoas auto-motivadas para operar a parte estratégica dos negócios”

Profissionais de RH hoje afirmam de forma categórica, as competências comportamentais ou humanas são determinantes no momento da contratação. Qual seria a explicação? Simples, a aptidão em lidar com as emoções influenciará diretamente o comportamento das pessoas no dia a dia das organizações, inclusive a performance diante das atividades.

Diante dessa constatação, faz-se indispensável listar as competências comportamentais humanas que estão em maior evidência no mercado, para elucidar essas competências, segue abaixo uma lista, retirada do site: www.rh.com.br, por Patrícia Bispo, a autora no texto afirma que chegou a essa listagem, após inúmeras conversas e entrevistas com profissionais de RH e executivos dos mais variados segmentos.

- Trabalho em equipe: hoje não se cogita mais a individualidade nas organizações. É necessário o profissional saber lidar com seus pares para atingir e até mesmo superar metas e vencer desafios.
- Capacidade de negociação: dialogar com os demais colaboradores é fundamental para chegar a consensos diante de determinadas situações que impactam diretamente no clima organizacional e até no negócio da empresa em que se atua.
- Liderança: gerir pessoas tem sido um grande desafio para as empresas, afinal o líder é considerado o comandante do barco, que dá um norte à equipe e a direciona ao alcance das necessidades da organização.
- Comunicação: é preciso saber expressar ideias, tirar dúvidas, apresentar soluções para fatos que ocorrem todos os dias. Se a pessoa não consegue vencer a barreira do “silêncio”, agregará pouco ou nenhum valor a empresa.
- Criatividade/inação: os profissionais devem estar preparados para lidar com situações inesperadas. Muitas vezes, arriscar, liberar o potencial criativo pode trazer benefícios tanto para o colaborador quanto para a organização.
- Prudência: apesar de ser muito valorizado no mercado, o potencial criativo não deve servir de “base” para a adoção de atitudes precipitadas.
- Flexibilidade: dizer um “não” à zona de conforto. Ser capaz de aceitar as mudanças, como também situações e comportamentos antagônicos possibilitam o amadurecimento do profissional. Esse aprendizado pode, inclusive, ser aplicado na vida pessoal.
- Otimismo: é indispensável não se entregar diante do primeiro obstáculo que surge. O pessimismo afeta o colaborador, e se não for trabalhado pode ser absorvido por outros membros da equipe. Uma situação assim compromete o desempenho e o clima organizacional.

- Assertividade: uma pessoa assertiva é hábil para expressar posicionamento, ideias e até mesmo suas emoções. Ao ser assertivo, o indivíduo defende seus direitos e respeita os dos seus colegas. Através da assertividade é possível evitar conflitos desnecessários que geralmente afetam negativamente a rotina corporativa.
- Ética: uma empresa que deseja ser competitiva precisa contar com profissionais éticos e que valorizem a integridade. A ética é um dos pré-requisitos para a adoção da Responsabilidade Social nas organizações.

CAPÍTULO II

ALGUNS DADOS SOBRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A importância das pequenas empresas no Brasil é uma questão de desenvolvimento sustentável, pois estas unidades produtivas representam 98% das 5.1 milhões de empresas brasileiras (Sebrae/SP, 2004) e empregam cerca de 60% dos empregados de carteira assinada no nosso país. Todavia, outra pesquisa realizada pelo Sebrae (2004) revela que cerca de 60% das empresas pequenas desaparecem antes dos cinco anos de vida, devido à deficiência de gestão, problemas de competitividade e alta carga tributária.

No gráfico 1 poderá ser observado os dados das pequenas empresas.

1.1 Definição Jurídica das pequenas empresas

Pela Lei n 7.256, de 27 de novembro de 1984, será considerada microempresa o empreendimento no ramo da indústria, comércio ou serviços, cuja receita não ultrapasse 96.000 UFIR (Unidade Fiscal de Referência) .

O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte estabelecia como microempresa a empresa individual ou pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 204 mil. Já, a empresa de pequeno porte era aquela que, não se enquadrando como microempresa, tivesse receita bruta anual acima de R\$ 204 mil e limitada a R\$ 576 mil.

Pelo estatuto, as microempresas estariam isentas do Imposto de Renda, do IOF (Imposto sobre as Operações Financeiras), do COFINS (Contribuição para financiamento da seguridade social) do PIS, além de serem beneficiadas pela redução de outros impostos. As pequenas empresas não seriam tão beneficiadas, mas pela primeira vez seriam diferenciadas pela lei da empresa de médio e grande porte.

2.2 O que é o SEBRAE?

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) visa estimular e promover as empresas de pequeno porte, para tanto são oferecidos continuamente cursos, palestras e um serviço de atendimento direto ao empresário: o Balcão SEBRAE. O SEBRAE substituiu o CEBRAE, órgão governamental anteriormente existente e funciona como um Serviço Social Autônomo. É uma entidade composta por representantes da iniciativa privada e também do governo.

3.1 Finalidade do SEBRAE

O sistema SEBRAE foi criado para atender a um objetivo nacional: apoiar e estimular a criação, a expansão e a modernização das micro e pequenas empresas, capacitando-as para melhor cumprir o seu papel no processo de desenvolvimento econômico e social, de distribuição de renda, de criação de empregos e de geração de novos empresários.

Entidade civil sem fins lucrativos, o SEBRAE passou a ser, após a reformulação ocorrida na década de 90, um sistema de apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas cujo modelo difere daquele de entidades assemelhadas existentes em outros países.

A partir de uma unidade central coordenadora, com sede em Brasília, o SEBRAE tem atuação de caráter nacional, por intermédio de unidades vinculadas que respeitam idênticas características localizadas em todos os Estados e no Distrito Federal, além de estruturas de atendimento existentes em dezenas de cidades do interior.

O que compete ao SEBRAE:

- ✓ Informar e orientar a pequena empresa sobre as linhas de crédito disponíveis, no que diz respeito aos critérios estipulados pelos bancos para ter acesso a linhas especiais, taxas de juros, prazos de pagamento, entre outros;
- ✓ Orientar o empresário, através de consultoria do Balcão SEBRAE, no sentido de descobrir os verdadeiros motivos que o

estão levando a tomar recursos do mercado. Essa orientação facilitará a identificação de problemas internos de custos, produtividade, preço de venda, entre outros, os quais se não forem resolvidos, poderão gerar outros maiores, num curto espaço de tempo;

- ✓ Elaborar os estudos necessários para avaliar a capacidade de pagamento das empresas que estão acessando as linhas de crédito, permitindo, assim, que o empresário antes de fechar o contrato com o banco, possa antecipar o comportamento da sua empresa, caso o financiamento seja aprovado, bem como subsidiar a avaliação dos gerentes das instituições financeiras;
- ✓ Avaliar por meio de Fundo Aval, quando solicitado pelos bancos, parte das garantias exigidas, caso o empresário não possa fornecer integralmente.

Preparada para atender micro e pequenos empresários desde informações básicas até consultoria integrada a estrutura do SEBRAE segue algumas diretrizes que estão diretamente relacionadas aos principais problemas enfrentados pelo segmento.

- ✓ Fomento à modernização da gestão empresarial;
- ✓ Promoção do desenvolvimento tecnológico;
- ✓ Elevação da competitividade nos mercados interno e externo;
- ✓ Ampliação do grau de informação empresarial;
- ✓ Otimização do trabalho conjunto do próprio SEBRAE com outras entidades de apoio de níveis nacional e internacional;
- ✓ Desenvolvimento e disseminação dos conhecimentos sobre a realidade do segmento empresarial;
- ✓ Orientação das empresas quanto à necessidade de preservação e proteção do meio ambiente;

- ✓ Criação de condições que levam à desregulamentação e ao tratamento jurídico diferenciado às empresas de pequeno porte;
- ✓ Atualização técnica e permanente do próprio sistema SEBRAE.

Os recursos do SEBRAE são provenientes de uma taxa de 0,3% que todas as empresas brasileiras recolhem junto da guia de INSS, sobre o valor bruto da folha, embora por lei, só para prestar serviços para micros e pequenos empreendimentos.

4.1.3 Características das Micro e Pequenas empresas no Brasil.

Segundo a pesquisa, as Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil em 2001 possuíam as características abaixo: (FONTE SEBRAE-RJ)

- ✓ Baixa intensidade de capital;
- ✓ Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- ✓ Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- ✓ Poder decisório centralizado;
- ✓ Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- ✓ Registros contábeis pouco adequados;
- ✓ Contratação direta de mão-de-obra;
- ✓ Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi qualificada;
- ✓ Baixo investimento em inovação tecnológica;

- ✓ Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- ✓ Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

O SEBRAE observando as mudanças do tempo atual oferece as micro e pequenas empresas o curso de Gestão de Pessoas, que tem como conteúdo pragmáticos as matérias abaixo:

- ✓ O cenário atual de mercado e o cenário das micro e pequenas empresas na captação de mão-de-obra;
- ✓ Como escolher sua equipe;
- ✓ O processo de recrutamento e seleção de pessoal;
- ✓ Entrevista de seleção;
- ✓ Processo de admissão e pré-admissão: capacitação e
- ✓ Acompanhamento de pessoal;
- ✓ Avaliação de desempenho;
- ✓ Ética;
- ✓ Cargos e salários;
- ✓ Medicina e segurança do trabalho, e retenção de pessoal.

Que evidência o atual momento de transformação no modelo de gerir pessoas.

CAPITULO III

ALGUMAS FERRAMENTAS A SER UTILIZADA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.

Em todo o decorrer da Era Industrial, as organizações bem-sucedidas eram aquelas que incorporavam o capital financeiro - traduzidos em edifícios, fábricas, máquinas, equipamentos, investimento financeiro – e o faziam crescer e expandir. O retrato do sucesso organizacional era representado pelo tamanho da organização e de suas instalações físicas, por seu patrimônio contábil e, sobretudo, pela riqueza financeira. As organizações procuravam acumular ativos tangíveis, físicos e concretos como base de seu sucesso e de sua força e poder no mercado. A acumulação de recursos – financeiros e materiais – era um dos objetivos organizacionais mais importantes. Porém, isso já se foi. Hoje, as organizações bem-sucedidas são extremamente ágeis e inovadoras e, por essa razão, independem de seu porte ou tamanho. Em outras palavras, ser uma grande organização não significa hoje ser uma organização bem-sucedida. Existem organizações pequenas que alcançam enorme sucesso e proporcionam retornos maiores do que organizações maiores.

Na Era da Informação, o capital financeiro está deixando de ser o recurso mais importante da organização. Outros ativos intangíveis e invisíveis estão assumindo rapidamente seu lugar e relegando-o a um plano secundário. Refiro-me ao capital intelectual.

Estamos vivenciando a sociedade da informação, onde a identificação, aquisição e manutenção passam a ser o grande desafio dos gestores, neste ambiente, os capitais intelectuais começam a representar o grande diferencial estratégico, onde a busca, desenvolvimento a manutenção de profissionais que tenham flexibilidade e poder de adaptação às constantes mudanças que

norteiam o ambiente de negócio são fundamentais para a obtenção dos objetivos organizacionais.

Para atender todas essas mudanças que surgiu esse novo modelo de gerenciar pessoas.

A gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

As principais ferramentas da Gestão por Competências:

- Mapeamento e mensuração por competência;
- Seleção por competência;
- Avaliação por competência;
- Plano e desenvolvimento por competência;
- Plano de cargos e salários.

Os benefícios do modelo de Gestão por Competência são imediatos. A cada etapa do processo os ganhos podem ser observados. À medida que esse vai avançando, os ganhos surgem através:

- Da otimização e agilidade dos processos do RH;
- Da definição do perfil CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) de cada cargo da organização;
- Do comprometimento dos níveis de direção numa revisão disciplinada dos talentos de liderança;
- Da continuidade da liderança e sustentação aos planos de carreira;
- Da redução de problemas de transição e prevenção de promoções prematuras;

- Do alinhamento dos investimentos em treinamento às metas estratégicas da organização;
- Do enriquecimento do perfil dos colaboradores, potencializando os seus resultados;
- Do alinhamento dos sistemas de seleção entre muitos outros resultados de valor.

A seguir será feito um resumo das principais ferramentas de competências, baseado principalmente nas que foram encontradas nas empresas estudadas.

3.1 Remuneração por Competência.

Os modelos de remuneração com foco em competências vêm atender a esse novo modelo de gerir pessoas, no contexto atual, de competitividade crescente, serve como uma forma inovadora e inteligente de atender as novas demandas dos ambientes organizacionais.

Conforme Dutra (2008, p.35):

“Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas à carreira e a remuneração. Durante a segunda metade do século 90, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito no aprimoramento da gestão de pessoas. Hoje, a articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões”.

Remuneração por competência, essa é a forma mais praticada pelas organizações no mercado brasileiro da atualidade. Esse novo sistema tem a finalidade de motivar os colaboradores a uma melhor capacitação, de acordo

com as necessidades da organização e esse, por sua vez, passa a ser remunerado pelas suas competências que se aplicam no dia-a-dia do seu trabalho. Nesse caso, a Remuneração por Competências estimula o autodesenvolvimento profissional, pois, na medida em que os colaboradores ficam interessados em desenvolver suas competências, as organizações só tendem a ganhar. Mas, vale ressaltar que, para isso, a organização tem que ser totalmente transparente e detalhar como funciona o novo sistema implantado, fazendo boa gestão do mesmo. Nesse contexto, é preciso envolver os líderes para desempenhar seus papéis na manutenção junto com a Gestão de Pessoas, além de serem altamente estratégicos na implantação do processo.

Sintetizando, a empresa estabelece parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e os empregados recebem uma gratificação periódica, em função do atingimento dessas metas proporcionalmente.

Além dos expostos acima, as empresas que adotam essa ferramenta tem que ter em mente as seguintes premissas:

- Remuneração adequada: Remuneração necessária para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.
- Equidade interna: Equidade na remuneração entre outros membros da mesma organização.
- Equidade externa: Equidade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

A principal característica da gestão da remuneração baseada em competências, é que ela permite a empresa administrar os seus níveis salariais de acordo com o grau de capacitação alcançado pelos seus colaboradores dentro das competências previstas para cada cargo. Desta forma, além de orientar as ações da organização, também é sinalizado para o funcionário, onde ele pode investir em seu autodesenvolvimento e, na medida em que ele vá alcançando níveis maiores de competência dentro

do cargo, também vai alcançando crescimento nos níveis salariais recebidos.

Esse modelo de remuneração variável apresenta, entre outras, as seguintes vantagens:

- Incentiva a busca da qualidade total;
- Otimiza a produtividade
- Alavanca uma redução geométrica dos custos;
- Reforça os valores culturais dos grupos;
- Incentiva a participação individual e grupal.

A listagem acima foi retirada do livro de Dutra, Competências (pag. 273)

3.2 Recrutamento e seleção por Competências.

Hoje em dia a seleção por competências vem ganhando espaço nas organizações. Isso porque através dela se diminui as chances da seleção dar errada, sendo capaz de medir cada habilidade que os indivíduos possuem para um bom desempenho no cargo.

As organizações e os indivíduos estão engajados em um contínuo processo de atração. Da mesma forma que os indivíduos buscam entrar em organizações, seja na tentativa de desenvolvimento profissional, seja por busca de auto-sustento, as empresas buscam indivíduos que possam compor seu quadro de funcionários. O objetivo comum é estabelecer uma troca de benefícios, que será mais satisfatória se a pessoa escolhida apresentar os requisitos adequados.

De acordo com Chiavenato (1999 p.47), o processo de seleção é precedido pelo recrutamento com a função de identificar o candidato mais apto a desenvolver as atividades propostas pelo cargo em questão.

Abaixo breve resumo de recrutamento e seleção.

Recrutamento - Captação e triagem de profissionais

É uma atividade de responsabilidade da Área de RH, que tem por finalidade a captação de profissionais, interna e/ou externamente à organização, objetivando iniciar o processo de seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa.

Modalidade : Interno ou Externo

Seleção – É a escolha do candidato com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo. Fundamenta-se na análise comparativa entre as exigências do cargo e as características do candidato.

Candidatos potencialmente acima ou abaixo das necessidades do cargo.

Cabe ao recrutamento e à seleção apreenderem as novas concepções do profissional requerido a partir dos atuais paradigmas empresariais, o que vai também alterar o perfil dos recrutadores, selecionadores e do respectivo setor.

A especificidade da seleção por competências reside nos elementos que serão utilizadas para a elaboração do perfil de competências. Nos modelos tradicionais de seleção, o ponto de partida para o perfil era a descrição do cargo. A partir dessa descrição, deduziam-se as competências necessárias.

Na seleção por competência, apesar dos cargos continuarem sendo a unidade de análise, deverá ser mapeado o conjunto de saberes que seus respectivos ocupantes devem ter – o que precisam saber, saber fazer e saber ser -, levando em conta que tais saberes deverão dar suporte as competências organizacionais para que elas possam concretizar-se.

Podemos verificar mais facilmente as diferenças entre a abordagem tradicional e a abordagem por competência no anexo 3, extraído do livro Competências de Dutra (pag.229)

Entre as vantagens da seleção por competências destacam-se:

- mais objetiva, processo sistemático;
- maior facilidade na avaliação do desempenho futuro;
- maior garantia de uma contratação de sucesso;

- maior adequação do profissional à empresa;
- turnover mais baixo, maior produtividade.

3.3 Avaliação do Desempenho por competência.

As organizações de hoje buscam atrair e selecionar colaboradores que compartilham de seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades. Daí a boa aceitação desse novo modelo de seleção.

Na verdade, a avaliação do desempenho constitui um meio de localizar problemas de gerência e supervisão, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis discrepâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para neutralizar ou eliminar as divergências ocorridas para estar revelando uma melhoria de qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações.

Por que avaliar o desempenho? Todo colaborador precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho. Isso tem como objetivo para a organização saber como os colaboradores desempenham as atividades para ter noção de suas potencialidades.

Como implantar esse modelo de seleção? O primeiro passo é definir as competências técnicas, conceituais e as interpessoais, dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais as capacitações devem ser mais desenvolvidas, protegidas ou diminuídas.

A avaliação inicia-se pelo mapeamento, que irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e o perfil do funcionário quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos, que são: Competências Conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas); Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de

trabalho) e Competências interpessoais (permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais).

As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores são:

- Proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e dimensões.
- Comunicar aos colaboradores como estão se saindo no trabalho e sugerindo quais as mudanças necessárias, tanto no comportamento e atitudes, quanto nas habilidades ou conhecimentos.
- Permitir o que os chefes pensam a respeito dos seus colaboradores, são utilizadas para gerentes como base para conduzir e aconselhar os colaboradores a respeito do seu rendimento.

O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos. Isso representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho.

A avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado às competências essenciais da própria organização.

CAPÍTULO IV

EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE IMPLATARAM ALGUMA DAS FERRAMENTAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA.

Um sistema de gestão de pessoas é sempre pensado para atender às necessidades percebidas pela empresa e pelas pessoas que com ela mantêm relação de trabalho. A concepção de sistemas dessa natureza e sua posterior implementação representam uma proposta de transformação por abranger, como já visto, critérios de valorização das pessoas, posicionamento na estrutura do poder, padrões de mobilidade entre as carreiras e dentro das carreiras e acesso a condições concretas de desenvolvimento e reconhecimento profissional. Pela natureza desses sistemas, as mudanças que interpõem implicam, na maior parte das vezes, alterações dos padrões de relacionamento da empresa com o grupo ocupacional abrangido pelo sistema. Esse tem sido o motivo, para a resistência de algumas empresas em alterar seus sistemas de gestão de pessoas.

Quando uma empresa escolhe adotar um programa de Gestão por Competências, significa dizer que a gestão está sendo vista sob uma ótica mais ampliada. Os benefícios ocasionados por essa prática são inúmeros: produtividade, ambiente participativo e motivado, comprometimento dos colaboradores, gerências e equipes fortalecidas, foco em resultados, aumento de competitividade e diferencial no mercado. Apesar de todas essas vantagens, não é raro encontrar empresas com receio de implantar esse tipo de gestão, principalmente as empresas de menores portes. Realmente, imaginemos a seguinte hipótese: Uma empresa cria todas as condições necessárias para uma gestão por competências, é só depois venha descobrir que o mesmo não é adequado às suas necessidades e realidades, os transtornos serão assombrosos.

No entanto, as empresas que preferem apostar nesse processo estão conseguindo bons resultados.

A implantação de um programa de gestão por competências obriga a empresa a realizar uma análise prévia de sua cultura organizacional e de sua

estratégia empresarial, que lhe permita definir as competências essenciais para alcançar seus objetivos e como trabalhá-las mediante seu contexto e recursos humanos que dispõe ou necessite dispor.

Por fim, vale ressaltar que para que esse modelo gerencial traga os resultados esperados, é necessário que as organizações definam as necessidades a médio e longo prazo, garantindo assim o alinhamento com o plano estratégico. Ter a clareza e foco no futuro é uma questão de sobrevivência organizacional.

4.1 ESTUDOS DE CASOS

Para aprofundar os expostos, tanto conceitual quanto metodológica, apresentada neste trabalho, e com isso, avaliar a gestão por competência nas pequenas e micro empresas, a seguir serão apresentadas três organizações que fazem uso do modelo de gestão por competências .

Trata-se de casos de empresas do setor de transportes. Para elucidar as vantagens da implantação da gestão por competência, durante o período de 10 meses elaborei estudos com cinco empresas do ramo de transporte, ramo esse que atuo no momento, e descobri que algumas delas, apesar do seu pequeno porte já vinham implantando esse modelo gerencial.

Das empresas estudadas, três já possuíam sistemas de gestão com base nos conceitos de competências, as outras duas empresas haviam desenvolvido sistema com essa abordagem, mas os mesmo ainda não foram implementados. Em todos os casos as empresas possuíam menos de 90 (noventa) colaboradores.

BREVE ANÁLISE SOBRE O MERCADO DE TRANSPORTE.

No Brasil, a ênfase da análise do transporte rodoviário vem se consolidando desde a década de 50, associada à implantação da indústria automobilística no país e às necessidades de interiorização e integração do território nacional. Em se tratando do transporte de cargas, o modo rodoviário é responsável por mais de 60% do total de carga transportada no país Esta

preferência acarretou o desequilíbrio da matriz de transportes no Brasil, e originando diversos entraves de ordem logística e econômica no país. A escassez de investimentos e o desenvolvimento desigual das diversas regiões brasileiras fizeram com que o desenvolvimento do transporte rodoviário de cargas no Brasil não ocorresse de forma homogênea. Desta forma, o desenvolvimento econômico e social foi determinado pela demanda derivada pelo transporte, originada nas regiões produtivas e nas regiões que demandam estes produtos. O Estado tenta suprir a demanda investindo em infra-estrutura, embora o planejamento não acompanhe o aumento neste setor, originado pela evolução da economia. Os ciclos da economia brasileira tiveram forte influência nesta relação contribuindo para o desenvolvimento econômico e social de determinadas regiões além de determinar as prioridades das políticas públicas para o setor de transportes.

Abaixo exponho o estudo de caso de três transportadoras que vem obtendo sucesso e lucro com esse novo método de gerir.

4.1.2 TRANSPORTADORA DI PIÙ EXPRESS CARGAS E ENCOMENDAS

Um breve histórico sobre a empresa.

A Di Più Express é uma empresa especializada em cargas urgentes porta a porta para todo o território nacional que atua no mercado de transportes aéreos e rodoviários desde 1995. Hoje a empresa conta com 48 pessoas no seu quadro de funcionários.

Oferecendo diversos serviços, como:

Despacho Aéreo: Serviços de coletas e entregas para todas as capitais do Brasil e redespacho através de representantes para cidades do interior. A carga retirada será devidamente etiquetada, e despachada na Cia Aérea respeitando-se as normas para embarque.

Despacho Rodoviário (Carga fechada): Serviços de coletas e entregas de carga fechada, para todo o território nacional. A carga retirada, será enviada por meio de veículos adequados ao volume.

Sistema a Bordo: Envio de encomendas com prazo de entrega a ser efetuado em um curtíssimo espaço de tempo, onde um funcionário levará em mãos a sua remessa para qualquer localidade do território nacional.

Armazenamento, Manuseio e Distribuição: Possuímos área fechada para depósito de materiais. Sistema de Controle de Estoques com emissão de relatórios periódicos. Coletamos, separamos, armazenamos, manuseamos e distribuimos os materiais na modalidade que melhor atender as necessidades do cliente.

A Di Più Express recebeu em 12 de agosto de 2003, o Prêmio Quality Brasil, que tem como objetivo reconhecer, distinguir e premiar a gestão de empresas e instituições que se destacam no mercado brasileiro, cuja excelência na qualidade de seus produtos ou serviços contribuem efetivamente para o desenvolvimento socioeconômico do país.

A Di Più Express teve a honra de ser escolhida em 2008 para receber o Prêmio TOP OF QUALITY. Criado pela Ordem dos Parlamentares do Brasil – O.P.B., como incentivo à melhoria da qualidade, este prêmio reconhece as empresas que se destacaram no ano em seus segmentos de atuação por oferecerem produtos e serviços de alta qualidade aos seus clientes.

A empresa acima mencionada desde 2004 implantou o sistema de seleção e recrutamento por competência, em conversa com a Gerente de RH Viviane Mesquita, a mesma informou que a escolha desse método para contratação ocorreu principalmente pela competitividade predominando nas organizações. Ainda segundo ela, muitos benefícios foram vistos, mais o maior deles, foi à diminuição da rotatividade. Vide relato: “Conhecer aspectos relacionados à personalidade dos candidatos ampliaram as margens de acerto. A utilização de várias técnicas em conjunto minimizou a margem de erro na escolha do candidato mais adequado ao cargo”.

No anexo 2, poderá ser observado às principais competências exigidas aos cargos da empresa.

Para mensurar o grau de competência dos funcionários Viviane Mesquita faz uso de uma tabela, que poderá ser observada nos anexos. (Anexo 3)

Segundo ela, usando como base a tabela do anexo 3, atualmente em sua organização 20% dos funcionários estão com pontuação 5 (cinco), 70% estão com pontuação 4 (quatro), e o restante, 10% estão divididos igualmente, ou seja, 5% com pontuação 3 (três) e 5% com pontuação 2 (dois). Como pode se observar nenhum dos funcionários foram pontuados com 1 (um) que significa: Não apresenta as competências / evidências.

Os bons resultados adquiridos com esse modelo de gestão, podem ser comprovado no anexo 4, onde fica evidente a queda de turnover. A mesma afirmou que em contrapartida as contratações aumentaram, e ela tem certeza que esse aumento ocorreu devido a implantação desse modelo de seleção, que fez a empresa crescer nesses últimos anos.

4.1.3 TRANSPORTADORA PAN CARGO EXPRESS TRANSPORTES LTDA.

Breve histórico sobre a empresa

Empresa fundada em 1998 por profissionais experientes com uma filosofia moderna, onde a busca pela qualidade, precisão e rapidez nas informações aos seus clientes fossem o referencial.

Entre as organizações analisada é a que possui maior número de colaboradores, 80.

Oferecendo serviço de: Operações Logísticas: armazenagem, manuseio e distribuição de encomendas buscando otimizar resultados e custos.

A Pan Cargo utilizando metodologia própria no desenvolvimento de sistemas, que permite prestar informações aos clientes com rapidez e segurança.

A Pan Cargo dentre as organizações estudadas foi a primeira a utilizar a gestão por competência, desde 2003, a empresa utiliza a ferramenta de gestão de remuneração, onde o crescimento salarial passou a estar vinculados à aquisição dos conhecimentos que eram essenciais para o desenvolvimento das atividades, tarefas e responsabilidades estabelecidas pelo cargo.

O modo de utilização desse sistema é bem amplo, a organização tem várias formas de concretizar a recompensa do funcionário: reconhecimento

formal através de elogio, de uma carta ou de um prêmio até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais,

Para a empresa Pan Cargo o fundamental é atrair e reter talentos profissionais que ajudem a corporação a alcançar e superar suas metas. A remuneração é compatível com o mercado. As práticas de remuneração estão totalmente ligadas a performance e desempenho do colaborador. Portanto, quanto maior o desempenho, maior será a remuneração recebida.

Conforme, Gisele Carneiro, Gerente de RH, os ganhos gerados pela implantação do modelo foram: “transparência e satisfação. Com o modelo, a possibilidade de existirem “escolhidos” é praticamente nula, não havendo mais lugar para protecionismo”.

Ainda segundo Gisele, no começo houve resistência por parte dos colaboradores, principalmente por acreditarem que este modelo seria usado como uma ferramenta de avaliação e dispensa. Sim, os colaboradores tinham receios de serem demitidos por não possuírem as competências necessárias para a organização.

Para exemplificar como é feito a avaliação do funcionário a gerente de RH cedeu uma tabela que pode ser observada no anexo 6.

Ao questionar a gerente, de qual teria sido o pior momento da implantação desse modelo de remuneração a mesma foi categórica: “Sem dúvidas foi convencer os diretores da empresa, eles tinham a concepção de que com essa nova ferramenta a empresa estaria criando “talentos” para outras empresas, mas hoje essa concepção mudou, consegui mostrar que com o quadro atual de funcionários, a empresa tem melhor condição de se adaptar as exigências desse ambiente tão competitivo, enfim, eles estão altamente satisfeito com os resultados. Confesso que eu até entendo o receio dos diretores, afinal eu havia sido contratada há pouco tempo, tinha acabado de criar o setor de recursos humanos, setor esse que até pouco tempo era visto como o setor que só gerava gasto, fui vista como a revolucionista, ainda bem que deu certo”. O medo maior eram os gastos que estavam sendo produzidos, porém os lucros compensaram. Ela ainda finalizou como a seguinte afirmação: “Não só os gerentes estão satisfeitos, os funcionários também, esse resultado foi comprovado na última pesquisa de clima organizacional, onde 95% dos

funcionários responderam estar satisfeito com seu emprego atual”. O que a deixou extremamente envaidecida.

4.1.3 TRANSPORTADORA WK LOGISTICA & TRANSPORT LTDA

Breve histórico sobre a empresa.

Fundada em 2003 foi à organização com menor número De colaboradores, um total de 40.

A WK é uma empresa especializada em transportes rodoviários. Com 6 anos de experiência no mercado e atendendo a clientes de diferentes setores, trabalhamos para que a sua encomenda chegue com segurança e rapidez ao destino desejado.

A WK através de um sistema de cobertura nacional, com filial em São Paulo e representantes em todo o país, garantem a entrega porta a porta de todas as encomendas e cargas, independente do tipo ou volume.

Das organizações observadas foi a que adquiriu a gestão por competência há menos tempo, aproximadamente 2 (dois) anos, no começo dos estudos perguntei ao Consultor de RH Salomão Batista se em tão pouco tempo já era possível mensurar os benefícios , o mesmo foi conciso : “Posso afirmar que desde o primeiro mês foi possível observar as melhorias”

A empresa descrita faz uso da ferramenta de avaliação por competências, ao questioná-lo o motivo da escolha dessa ferramenta obtive a seguinte resposta: “É uma ferramenta que permite avaliar e mensurar, de modo objetivo, como cada funcionário está desempenhando o seu papel dentro da empresa, o quanto se está, ou não, correspondendo ao que a empresa espera que seja realizado na função que ocupa”.

Para colaborar o que havia falado o consultor cedeu uma tabela, que pode ser observada nos anexos. (Anexo 7)

Segundo Salomão, avaliando os comportamentos da tabela, fica claro perceber que um ponto negativo seria facilmente identificado, porém não é somente isto, existem outros critérios a serem avaliados. “Este trabalho resulta não somente na passível troca de colaboradores, assim como pode gerar

planos de carreira, cursos externos oferecidos pela empresa, investimentos em segurança e muito mais”.

Com todo sucesso obtido, o consultor descreveu de forma breve o próximo passo almejado: implantação de remuneração por competência.

Uma vez que o sistema de Avaliação de Desempenho tem se mostrado eficiente e eficaz, enfim, um poderoso instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, a maior riqueza de qualquer organização.

CONCLUSÃO

O mundo dos negócios está mudando, as organizações também e a Administração de Recursos Humanos não poderia ficar atrás. É como se tudo estivesse em um acelerado movimento de mudança e a área tivesse de configurar-se e reconfigurar-se continuamente para poder acompanhar essas mudanças. Ou, de preferência, antecipar-se a elas para assegurar a competitividade da organização. Daí, a necessidade de novas formas de gerir pessoas, como pode ser verificada no decorrer do trabalho.

O que pode ser enfatizado após o transcorrer da pesquisa é que com essas transformações nas organizações os seres humanos devem ser motivados desde cedo a desenvolver habilidades (atualmente já é possível encontrar diversas obras abordando desse tema). Já que o conhecimento tornou-se fator essencial nas organizações.

O trabalho realizado foi gratificante, uma vez que pode ser comprovada a valorização dos conhecimentos. Cada vez mais, as empresas estão almejando funcionários polivalentes, ou seja, que possam assumir diferentes funções, independentemente de títulos, em contrapartida esse novo modelo de administração está ocasionando enxugamento no quadro de funcionários por demissões, devido o fato dos trabalhadores estarem exercendo várias tarefas. O trabalho ainda viabilizou a seguinte observação: as organizações que implantaram o processo de gestão por competências tiveram um resultado animador dentro das expectativas. Juntamente com um maior engajamento ao trabalho e um perfeito alinhamento à estratégia corporativa. O retorno financeiro veio como consequência.

Por fim, para muitos, a gestão por competência é um modismo, já deu até comprovação de inadequação. Porém, conclui-se que quando o modelo de gestão por competência é compreendido em totalidade, permite grandes avanços nas empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte. Para corroborar vale citar o exemplo de uma das empresas analisada, mas que não foi incluída no estudo, devido à implantação do modelo de gestão por competência na estar totalmente funcionando, o responsável por inserir o novo

modelo de gestão estava na sua segunda tentativa, na primeira vez ele havia tentando implantar o modelo de gestão por competência de outra empresa, não precisa nem falar o que aconteceu, os resultados foram avassaladores. Ressalta-se, o modelo de gestão tem que ser construído sempre levando em contas as necessidades da empresa que vai ser aplicada e o responsável não tem que ter pressa em notar os resultados, que acontecerão gradativamente.

O levantamento realizado junto às empresas analisadas mostrou que, a gestão por competências em pequenas empresas é possível. Como limitação para a totalidade desta análise evidencia-se o pouco tempo disponível para aprofundamento do estudo.

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo de questionário utilizado nas entrevistas.

Fale sobre a empresa

A importância da gestão por competência no seu ponto de vista

Como foi o processo de implantação na empresa?

Maiores dificuldades encontradas na implantação

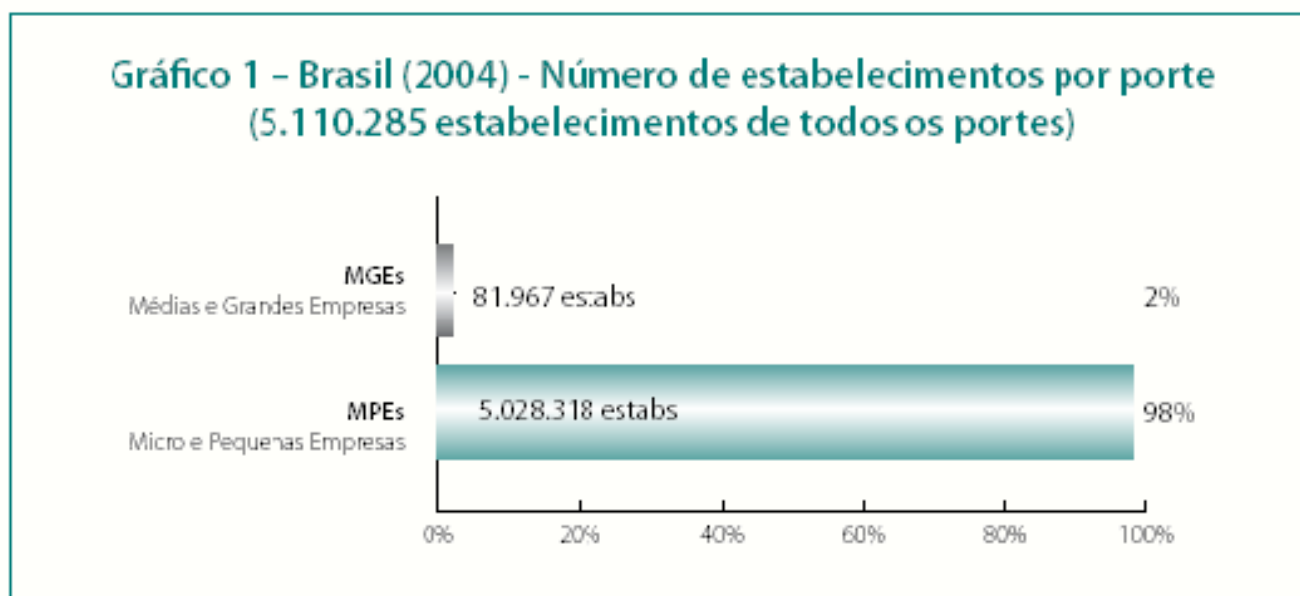
Pós e contra do processo instalado

O que mudaria no modelo instalado?

Como você imagina/deseja que a empresa esteja daqui há 5 anos.

ANEXO 2

Gráfico 1 – número de estabelecimento de pequeno porte.



Fonte: RAIS/ MTE (2004). Elaboração: Observatório das MFes/ SEBRAE-SP.

ANEXO 3

Abordagem Tradicional e a Abordagem por Competência.

Segundo Joel Dutra no livro *Competências* (pag. 229)

ASPECTOS ANALISADOS	ABORDAGEM TRADICIONAL	ABORDAGEM POR COMPETÊNCIA
Horizonte profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender a demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo.	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento.
Contrato psicológico	Contrato construído visando a determinada posição na empresa	Contrato construído visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa.
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada.	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa.
Internalizarão	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória.

ANEXO 4

Principais características exigidas pela a empresa Di Piu.

Comunicação	Auto- desenvolvimento	Visão estratégica
<p>Habilidade em se expressar de forma eficaz, em grupos ou individualmente</p>	<p>Interesse em desenvolver-se e progredir profissionalmente, buscando meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências relacionados ao seu campo de atuação. Receptivo a críticas construtivas, orientações e ações, visando a superação de suas dificuldades e carências.</p>	<p>Enxerga claramente a visão e missão da empresa, assim como os objetivos estratégicos e cuida para que as ações de sua equipe converjam para o alcance dos resultados esperados.</p>

ANEXO 5
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS COLABORADORES DA EMPRESA
DÍ PIU

PONTUAÇÃO	GRAU	DESCRIÇÃO
1	FRACO	Não apresenta as competências / evidências.
2	REGULAR	Apresenta algumas habilidades que evidenciam a competência, porém com inconsistências.
3	ACEITÁVEL	Satisfaz as habilidades e competências essenciais. Apresenta algumas inconsistências, porém evidencia potencial de desenvolvimento
4	BOM	Satisfaz a maioria das habilidades, indicando o potencial esperado.
5	EXCELENTE	Satisfaz todas as habilidades evidenciando potencial acima do esperado.

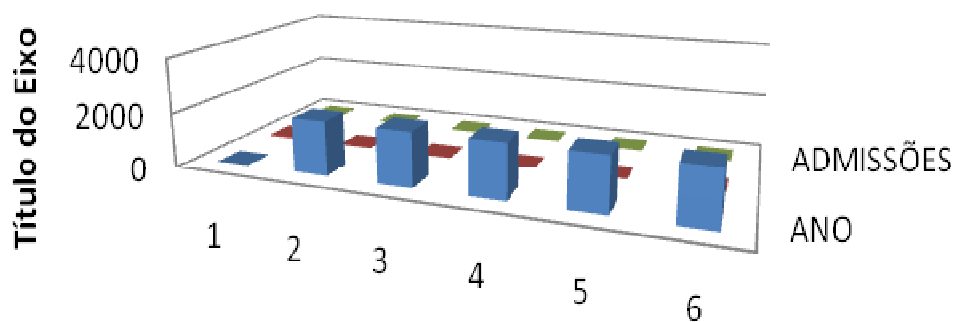
ANEXO 6

RELAÇÃO DE DEMISSOES EMPRESA DI PÍU

TABELA RELAÇÃO DE DEMISSÕES ÚLTIMOS 8 ANOS

ANO	DEMISSÕES	ADMISSÕES
2000/2003	48	45
2004	10	13
2005	6	5
2006	2	0
2007	1	2
2008	0	5

Tabela de Relações de Demissões



	1	2	3	4	5	6
■ ANO	0	2004	2005	2006	2007	2008
■ DEMISSÕES	48	10	6	2	1	0
■ ADMISSÕES	45	13	5	0	2	5

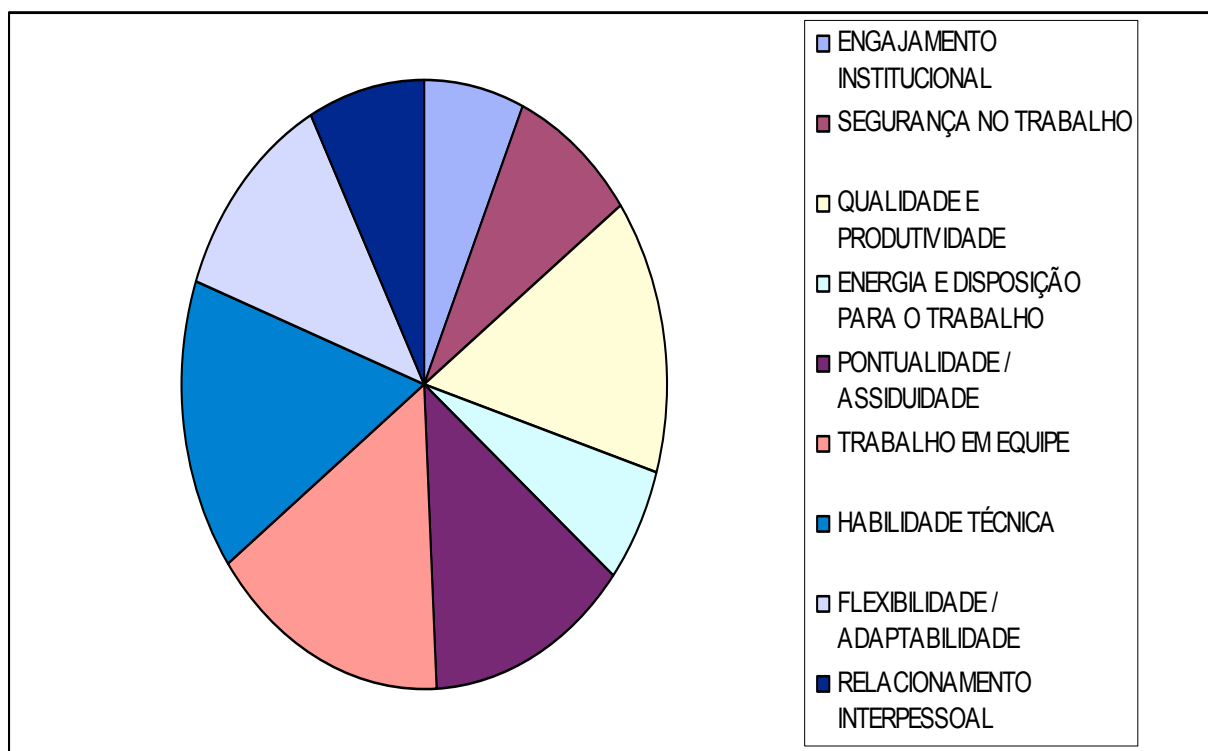
ANEXO 7**EXEMPLO DE TABELA DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA PAN CARGO**

FATORES	PESO%	%ATINGIDO	% NO SALÁRIO
Atingimento das metas globais do departamento	40	100	40
Metas de redução de custo	25	40	10
Produtividade	20	100	20
Qualidade	15	60	10
totais	100		80

ANEXO 8

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA TRANSPORTADORA WK

DESEMPENHOS NECESSÁRIOS	FUNCCIONARIOS
ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL	16
SEGURANÇA NO TRABALHO	20
QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	35
ENERGIA E DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO	15
PONTUALIDADE / ASSIDUIDADE	32
TRABALHO EM EQUIPE	38
HABILIDADE TÉCNICA	37
FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE	28
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	19



Observação a pesquisa acima foi realizada em Julho de 2008 com 100% dos funcionários.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, S. Joel. **Competências- Conceito e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, T. L. Maria & OLIVEIRA Jr M. M., **Gestão Estratégica do conhecimento integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: 2001.

JAMIL, L George. **Gestão de Informação e do Conhecimento em empresas brasileiras**. Belo Horizonte: Arte, 2006.

MARRAS, P. Jean. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2007.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas nas Micros, Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competência/ Ieda Maria Vecchioni Carvalho, Antonio Eugenio Mariani Passos, Suzana Barros Corrêa Saraiva**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

Sites: www.rh.com.br acessado em 28/07/2009, às 19:00.

www.sebraerj.com.br, acessado em 24/08/2009, às 11:00.

ÍNDICE

FOLHA DE ROSTO	2
AGRADECIMENTO	3
DEDICATÓRIA	4
RESUMO	5
METODOLOGIA	6
SUMÁRIO	7
INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I	
O QUE É COMPETÊNCIA	10
1.1 - O surgimento do termo competência	10
1.2 - As várias definições para o termo competência	11
1.3 - Categorias das competências	12
1.4 - Competências comportamentais mais valorizadas pelas empresas	14
CAPÍTULO II	
ALGUNS DADOS SOBRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	17
2.1 - Definições Jurídicas das pequenas empresas	17
2.2 - O que é SEBRAE?	17
2.3 - Finalidade do SEBRAE.	18
2.4 – Características de Micro e Pequenas empresas no Brasil	20
CAPITULO III	
ALGUMAS FERRAMENTAS A SER UTILIZADA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.	22
3.1 - Remuneração por Competência.	24
3.2 - Recrutamento e Seleção por Competências.	26
3.3- Avaliação e Desempenho por Competência.	27
CAPITULO IV	

EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE IMPLATARAM ALGUMA FERRAMENTA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA.	30
4.1 ESTUDOS DE CASOS	31
4.1.1-TRANSPORTADORA DI PIÚ EXPRESS CARGAS E ENCOMENDAS	32
4.1.2 - TRANSPORTADORA PAN CARGO EXPRESS TRANSPORTES LTDA.	34
4.1.3-TRANSPORTADORA LOGISTICA & TRANSPORT LTDA	36
CONCLUSÃO	38
ANEXOS	40
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	49
ÍNDICE	50