



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Modelo de Gestão por Competências em uma Empresa no Setor de Soluções
de Pagamento: Caso da empresa XXX

Anna Beatriz Jannuzzi Gasparri

Relatório Final de Estágio Supervisionado

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2017



Anna Beatriz Jannuzzi Gasparri

Modelo de Gestão por Competências em uma Empresa no Setor de Soluções
de Pagamento: Caso da empresa XXX

Relatório Final de Estágio Supervisionado

Relatório Final da disciplina de Metodologia de Pesquisa, apresentada ao programa de graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Paulo Teixeira

Rio de Janeiro, Novembro de 2017

Resumo

O Modelo de Gestão por competências é relativamente novo no Brasil. É um modelo inovador e baseado na entrega dos resultados e no alinhamento de ideias, missão e valores do profissional com os da organização. O profissional torna-se reconhecido como um capital humano, e não mais como recurso humano, que ocupa um cargo. Este modelo é contraditório ao modelo tradicional de Cargos e Carreiras, onde o funcionário possui um salário e benefícios garantidos, independente dos resultados entregues. Muitos funcionários estão habituados e imersos no modelo tradicional e não conseguem avaliar as vantagens do modelo inovador. O objetivo desse trabalho é identificar o modelo de gestão de pessoas vigente na organização (baseado no modelo proposto por Gramigna) e verificar o seu alinhamento com o modelo de gestão por competências, na percepção dos funcionários do setor de logística da empresa XXX.

Para atingir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa quantitativa com a empresa XXX do ramo de soluções de pagamento, sediada na cidade do Rio de Janeiro.

PALAVRAS- CHAVE

Modelo de gestão por competências; Inovador; Resultados; Capital humano; Plena implementação.

Abstract

The model of management through proficiency is relatively new in Brazil. It's an innovative model which is based in the accomplishment of results and in the combination of ideas, mission and values of the professional with his firm. The professional becomes known as human capital instead of a human resource who's filling the position. This model might be contradicting in relation to the traditional models of Roles and Careers, where the employee has a guaranty of salary and benefits, regardless of what results he obtains. Many employees are already used to and too drawn into the more traditional model and can't appraise the benefits this innovative model can bring to them. The goal of this project will be to identify the people management model present in the firm (model based on the Gramigna's book) and verify its alignment with the proficiency management model through the eyes of the employees in the logistics sector of the company: XXX.

To obtain this result, a quantitative research was completed on the payment solutions company XXX, which has its headquarters in Rio de Janeiro.

KEY-WORDS

Model of management through proficiency, Innovative, results, human capital, full implementation

Sumário

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Objetivo	8
1.2	Objetivos Intermediários.....	8
1.3	Delimitação do Estudo	8
1.4	Relevância do Estudo	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Gestão de pessoas	9
2.2	As diferentes gerações, suas características e impactos no mercado de trabalho	9
2.2.1	Geração Baby Boomers.....	9
2.2.2	Geração X	10
2.2.3	Geração Y	10
2.3	A base do modelo de competências: negócio, missão, visão de futuro e valores organizacionais	11
2.3.1	Negócio	11
2.3.2	Missão	11
2.3.3	Visão de futuro	11
2.3.4	Valores	11
2.4	Expondo o modelo	11
2.4.1	Competências.....	11
2.4.2	Princípios do modelo	12
2.4.3	Metodologia de implantação	12
2.5	Avaliação e gestão de desempenho.....	16
2.5.1	Avaliação 360: a alternativa de democratização na gestão de desempenho	16
2.5.2	As vantagens da avaliação 360 graus ou avaliação em redes..	17
2.5.3	As cautelas na implantação	17
2.5.4	Funcionamento da avaliação de desempenho.....	17
2.5.5	Ponderações sobre a criação das redes.....	18
2.5.6	Preparação dos instrumentos	18
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	19
3.1	Tipo da pesquisa	19
3.2	Coleta de dados	19
3.3	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	19
3.4	Limitações da pesquisa	20

4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
	4.1.1 <i>A empresa</i>	21
	4.2 Descrições de análise dos resultados	21
5	CONCLUSOES E RECOMENDAÇÕES	21
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
7	Anexo	21

1 INTRODUÇÃO

O modelo de gestão por competências é relativamente novo em nosso País. Ele surgiu nos Estados Unidos em 1960 e seu uso estava diretamente associado ao sistema de remuneração. Esse conceito se expandiu para outros países em 1980 e chegou ao Brasil nos anos 90. Não existem informações exatas de quantas empresas brasileiras já adotam esse modelo de gestão, mas é possível afirmar que diversas estão voltadas para esse tipo. O sistema tradicional de gestão de pessoas no Brasil é através do modelo de cargos e carreiras que é baseado nos conceitos de cargos, salários e benefícios. Através desse modelo muitos funcionários ficam improdutivos e não realizam suas tarefas da melhor forma, pois têm a garantia de receber o salário e os benefícios no final de cada mês, sejam estes: vale-refeição, transporte e assistência médica.

O modelo de gestão de competências surge de forma inovadora e é baseado na entrega de resultados. O funcionário é considerado competente quando entrega suas tarefas no prazo que foi estipulado. Ocorre o alinhamento da missão, da visão e dos valores do funcionário com os mesmos princípios da organização. O profissional torna-se reconhecido como um capital humano, uma pessoa de alto nível cultural que tem o objetivo de agregar valor para a empresa, e não mais visto como recurso humano que ocupa um cargo.

[...] na medida em que o futuro se torna mais imprevisível, surge a necessidade de flexibilidade e o trabalho, nesse novo contexto, não seria mais o conjunto de atividades associadas a um cargo e sim “o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (FLEURY e FLEURY; 2004, p.3)

Nesse contexto se insere a empresa XXX do setor de soluções de pagamento. Foi fundada em 2012 e em 2016, a empresa adquiriu outra empresa de métodos de pagamentos que tinha o dobro de tamanho da sua. Com isso, houve um choque cultural muito grande e o número de funcionários dobrou. Depois da aquisição, a empresa tornou-se a quarta empresa especializada em métodos de pagamentos e começou a se expandir.

Ela tem parcerias com bancos importantes e realiza seu trabalho com seriedade, conquistando assim, a confiança dos clientes.

A parte mais destacada dentro da organização é a cultura, que faz com que os funcionários sigam na mesma direção. A XXX se preocupa com a manutenção da cultura e com isso realiza eventos para reforçar a mesma.

Diante do exposto, cabe indagar: o modelo de gestão de pessoas praticado por uma empresa do setor de soluções de pagamento é compatível com o modelo de gestão de pessoas por competências?

1.1 Objetivo

O objetivo desse trabalho é identificar o modelo de gestão de pessoas vigente na organização e verificar o seu alinhamento com o modelo de gestão por competências (baseado no modelo proposto por da Gramigna), na percepção dos funcionários do setor de logística da empresa XXX.

1.2 Objetivos Intermediários

Os objetivos intermediários essenciais para atingir o objetivo final são:

- Estudar os fundamentos teóricos sobre Gestão por Competências;
- Identificar o modelo praticado pela empresa objeto de estudo;
- Comparar este modelo com o modelo de gestão de pessoas por competências;
- Avaliar se existe alinhamento conceitual entre os dois modelos.

1.3 Delimitação do Estudo

O estudo foi realizado na matriz da empresa XXX, pertencente ao setor de soluções de pagamentos, localizada na cidade do Rio de Janeiro no período de Outubro de 2017. As pesquisas foram respondidas por uma amostra de funcionários da área de logística.

Este não pretende avaliar critérios de produtividade.

1.4 Relevância do Estudo

O estudo é relevante por abordar um tema que auxiliará tanto as empresas como os empregados que nelas trabalham. Para as empresas, um Modelo de Gestão por competência bem implantado tem benefícios significativos, dentre eles: ajuda na construção de uma cultura permanente de aprendizado conseguindo identificar e reter os talentos e criando um ambiente de trabalho motivador e estimulante.

Para os funcionários, é possível que eles tenham a percepção de suas habilidades e melhorem seus pontos fracos. Essa análise permite que o trabalhador consiga refletir sobre suas falhas e corrigi-las, além de permitir o autoconhecimento.

Além disso, o estudo pode estimular outras empresas do setor de soluções de pagamento a adotar esse modelo de gestão de pessoas, mostrando os benefícios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

Segundo Chiavenato (1999) a gestão de pessoas é uma área sensível da organização, depende de vários aspectos como cultura, estrutura e características de contexto, o negócio, a tecnologia utilizada, os processos internos entre outros aspectos da organização.

De acordo com Dutra, 2016 pág 17, gestão de pessoas deve contemplar os interesses e as expectativas tanto dos funcionários quanto da organização. O conjunto dos regulamentos, políticas e práticas que a compõe deve ser claro e acessível para todos os membros. Além disso, as pessoas incluídas nessa gestão não são apenas os empregados empresariais, mas sim todos os indivíduos que mantêm qualquer tipo de vínculo com a empresa.

É necessário que toda a empresa tenha a nítida visão sobre o grau de contribuição de cada pessoa e que as pessoas tenham a clara visão do que a empresa pode oferecer com o passar do tempo.

A gestão de pessoas pelas organizações passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas pelo surgimento de um novo contrato psicológico entre as pessoas e a organização. O contrato psicológico entre as pessoas e a organização está sempre presente e define as expectativas em relação a ambas. (DUTRA, 2016)

2.2 As diferentes gerações, suas características e impactos no mercado de trabalho

2.2.1 Geração Baby Boomers

Conforme mencionado por Ferreira (2015), os participantes dessa geração são aqueles indivíduos nascidos entre 1940 e 1960. Essa geração recebeu este nome, pois houve um crescimento significativo de nascimentos nesse período, no qual foi marcado por uma enorme felicidade com o final da Segunda Guerra Mundial.

Os jovens foram criados com uma disciplina rígida e os pais lhes ensinavam sobre o respeito e a necessidade do cumprimento dos valores de ordem, a obediência e a disciplina, no âmbito profissional e no familiar.

Eles não deviam contrariar a soberania, e se fizessem, seriam punidos pelos pais ou pelo mandante.

Na esfera profissional, os jovens desse período desenvolveram uma grande expectativa por reconhecimento profissional e gratificação.

O apego à organização que existia na geração anterior não existe mais e eles veem as empresas como instrumentos para suas carreiras pessoais.

2.2.2 Geração X

São os integrantes da geração X aqueles que nasceram entre os anos de 1960 e 80. Segundo Ferreira (2015), em relação à vida profissional, o jovem da geração X, comparado ao da geração anterior é mais zeloso nas suas escolhas. Se achasse que fosse algo que comprometeria sua estabilidade, escolheria por não apresentar seu ponto de vista. Os integrantes dessa geração tendem a considerar vulnerável todo tipo de liderança, pois foram criados em um ambiente em que os pais agiam com descrença em relação às autoridades e ao governo. Valorizam a flexibilidade no trabalho, um estilo de vida mais equilibrado e a satisfação profissional. Preferem uma vida equilibrada, tempo para a diversão e conforto ao invés de acréscimos de salários, títulos e promoções.

2.2.3 Geração Y

Já a geração Y são aqueles nascidos entre os anos de 1980 e 2000. Segundo Ferreira (2015), a tecnologia influenciou significativamente a composição dessa geração. Essa geração conseguiu desenvolver todo o seu potencial devido à disseminação da *internet*. É uma geração que valoriza a autorrealização e o sucesso profissional, focando na carreira desejada em detrimento da carreira atual. Apreciam a união da vida profissional e a pessoal e os relacionamentos no trabalho. Não se importam em ser fiéis com a empresa onde trabalham, o que causa um alto nível de rotatividade nas empresas.

Ponto também relevante é a criação superprotetora dedicada aos integrantes dessa geração. Possuem a necessidade permanente de reconhecimento externo e gratificação instantânea. São jovens que buscam recompensas tangíveis, esperam *feedback* imediato e exigem reconhecimento pelo bom trabalho após cada pequena conquista: caso contrário, muitas vezes, se sentem inseguros e frustrados, o que afeta diretamente sua produtividade.

Fazendo um paralelo com o modelo de gestão por competências, a geração Y se aplica por completo ao modelo. O reconhecimento pelo bom trabalho é fundamental e *feedback* auxilia no processo de desenvolvimento no trabalho.

2.3 A base do modelo de competências: negócio, missão, visão de futuro e valores organizacionais

2.3.1 Negócio

De acordo com Gramigna (2007), negócio é a definição dos desejos ou necessidades que a empresa quer atender quando o cliente obtém o produto ou

contrata o serviço. É área que a organização tem a intenção de ocupar em consequência das demandas ambientais.

2.3.2 Missão

Dá significado ao negócio, define a razão da existência da empresa, indica os rumos para a excelência, revela sua essência. Orienta na tomada de decisões, na definição de objetivos e na formulação de estratégias. (GRAMIGNAN, 2007, p.18)

2.3.3 Visão de futuro

Segundo Gramignan (2007), a visão de futuro corresponde ao pensamento em “como queremos ser vistos pelos usuários, fornecedores, parceiros e pessoal interno” e a visão deve ser compartilhada por todos da organização.

2.3.4 Valores

Normas, princípios ou padrões sociais aceitos por um grupo, uma instituição ou uma sociedade. (GRAMIGNAN, 2007, p.19)

A missão, a visão e os valores do funcionário devem estar alinhados com os organizacionais.

2.4 Expondo o modelo

2.4.1 Competências

Competências é um conjunto de elementos que estão em interação dinâmica e fazem o diferencial de uma empresa ou de uma pessoa. São os saberes (auto conhecimento), o saber-fazer (habilidades), os comportamentos (atitudes) e as faculdades cognitivas (qualidades pessoais). (MARBACK, VALERIE 1998 apud Gramigna 2007, p.2)

“É o conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos estruturados, colocados em disponibilidade de um objetivo ou meta, na busca de resultados.” (Gilbert e Parlier 1991 apud Gramigna 2007, p.2)

“É o conjunto de saberes, práticas, comportamentos procedimentos e tipos de raciocínio que se pode acessar de um novo aprendizado.” (Montmollin 1984 apud Gramigna 2007, p.2)

Segundo Ferreira (2015), o domínio de algumas competências ocasiona no sucesso e faz diferença nos funcionários e nas empresas no mercado de trabalho.

2.4.2 Princípios do modelo

De acordo com Gramigna (2007), algumas premissas devem ser espalhadas e reforçadas até que seja incorporada na cultura organizacional da empresa e nas atitudes dos integrantes da mesma. Dentre elas estão:

- Compreensão de que alguns tipos de negócios necessitam de perfis peculiares para a realização;
- Cada área da empresa precisa de perfis característicos e a noção de que cada participante da área necessita de perfis de competências;
- Constatação de que os gerentes têm responsabilidade pela oferta de oportunidades que gerem o desenvolvimento e a obtenção de competências inovadoras;
- Noção de que o desenvolvimento de novas competências tem demanda constante e o que é fundamental para a realização de um trabalho de qualidade hoje poderá acrescentar exigências inovadoras amanhã.

2.4.3 Metodologia de implantação

Segundo Graminga, (2007) esse tipo de gestão se implanta através de blocos intervenção que acontecem passo a passo ou ao mesmo tempo.

2.4.3.1 Primeiro bloco- Sensibilização

De acordo com Gramigna (2007), para acontecer a primeira etapa é necessário o envolvimento e a concordância das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho.

A sensibilização pode ocorrer de diversas maneiras, dentre elas:

- Realização de reuniões para que o modelo seja apresentado e que ocorra o debate de certas adequações para à cultura da empresa;
- Promover reuniões para achar defeitos no modelo de gestão que a empresa utiliza;
- Divulgação de seminários para que os gestores se inteirem sobre o novo modelo e possam tirar dúvidas e entender melhor os objetivos, as mudanças, a etapa do processo, das responsabilidades;
- Usar de veículos internos de comunicação da empresa para divulgar material sobre o assunto;

- Incentivar os gestores a adquirir mais informações sobre a gestão por competências;
- Incentivar que as pessoas-chave e o dos postos de trabalho participem de palestras e cursos externos sobre o modelo.

O trabalho de sensibilização, quando bem estruturado, facilita a venda da ideia à direção da empresa. Na prática, quando um tema é amplamente discutido nos corredores da organização, passa a merecer a atenção da cúpula, (GRAMIGNA,2007, p.26)

Depois que o projeto conquistou a aprovação o segundo passo é a coleta de dados ou preparação do terreno.

Segundo Gramigna (2007), dentre os passos principais são:

- Constatar as missões setoriais, confirmando se está de acordo com a missão da empresa Se não houver a constatação, será interessante a organização de seminários ou reuniões de realinhamento;
- Certificação da descrição clara das atividades dos postos de trabalho;
- Os riscos do projeto como custos, fatores restritivos, rentabilidade devem ser avaliados e os resultados precisam ser debatidos;
- Se houver risco, devem ser definidas algumas estratégias que possam diminuí-los ou eliminá-los;
- Deve haver participação direta e apoio da direção, sempre destacando a importância da área de recursos humanos como facilitador do processo.

2.4.3.2 Segundo bloco: definição dos perfis

Para Gramigna (2007), nesse passo, ocorrerá a estipulação das competências essenciais e básicas necessárias para cada grupo de função e definir os perfis.

Depois da definição dos perfis, é importante que seja atribuído peso para cada unidade de negócio de acordo com a exigência.

É de extrema relevância a participação de empregados que detém de informações internas da empresa.

Caso a empresa opte por contratar uma consultoria externa, esta deve facilitar o processo através de uma metodologia e instruir a equipe sem que influencie nas decisões. O resultado deve transparecer a empresa e não a consultoria contratada.

2.4.3.3 Capacitação

De acordo com Gramigna (2007), o modelo de gestão por competências acredita no pleno potencial de desenvolvimento do indivíduo em função de quatro grupos diferentes de perfis.

AM (ABAIXO DA MÉDIA)

Para Gramigna (2007), é importante que haja a análise para desvendar o motivo do baixo desempenho. O *feedback* é necessário para que o funcionário saiba sobre como está sendo seu desempenho. Caso a empresa decida desligá-lo é importante que esta forneça o *feedback* e de alguns conselhos antes de efetuar a demissão.

O baixo desempenho em alguma área específica não significa que o empregado será demitido. Ele pode ser realocado para outra área em que seja necessária alguma competência que este possua.

M (MANTENEDORES)

Para Gramigna (2007), sem dúvida, esse grupo de pessoas é necessário nas empresas. Eles precisam de um monitoramento dos resultados, *feedbacks*, estímulos e programas que desenvolva suas competências.

FT (FUTUROS TALENTOS)

Para Gramigna (2007), é um grupo especial. Possuem um alto potencial mas precisam de diretrizes que retratem o desempenho abaixo do esperado. Os motivos mais comuns são:

- Desmotivação;
- Clima de trabalho contraproducente;
- Pouco estímulo da gerência;
- Poucos desafios de trabalho;
- Função incompatível com o potencial;
- Falta de reconhecimento por parte da empresa.

Depois que for identificado o motivo, o gerente imediato e o consultor interno pensam e estabelecem uma maneira de proceder:

- Aconselhamento;
- Oferta de ações de desenvolvimento;

- Negociação de metas para que haja a melhoria no desempenho e monitoramento constante;
- Outras estratégias que envolvam os profissionais no processo de desenvolvimento e valorização do potencial.

T (TALENTOS)

Para Gramigna (2007), é o tesouro da empresa. Para mantê-los é necessário aproveitar os potenciais.

Esse grupo precisa de atenção e neles podem estar os sucessores de cargos que requerem grande responsabilidade. O desenvolvimento de talentos é importantíssimo. Eles precisam ser retidos na organização pois, no futuro, agregarão valor. Os integrantes desse grupo se sentem valorizados quando:

- São convidados para participar de projetos inovadores;
- Notam que a empresa está investindo em sua carreira;
- Recebem reconhecimento público por suas ações;
- Participam de treinamentos
- São líderes quando trabalham em equipe;
- Passam a ter mais responsabilidades.

2.4.3.4 A gestão de desempenho

De acordo com Graminga (2007), depois de todas as etapas descritas acima, a última é a gestão por desempenho.

Por meio de ferramentas e metodologias específicas é possível medir os resultados. Por meio da avaliação de performances, é possível identificar quem evoluiu e quem não, formando uma nova base de dados.

A apuração do desempenho deve focar nas competências que foram definidas previamente nos perfis e somadas com atitudes e comportamentos que podem ser verificados na rotina do trabalho. As unidades de medida devem ser indicadores que simplifiquem a verificação. É importante evitar algumas práticas nessa etapa, dentre elas:

- Atrelar a avaliação de desempenho a vantagens financeiras e promoções
- Implantar o modelo sem difundir a cultura do *feedback*
- Criar a avaliação de desempenho sendo uma regra da empresa

2.4.3.5 Principais dificuldades da implantação do modelo

“O foco principal no modelo é a integração dos processos de recursos humanos. Essa é a condição básica para a obtenção de resultados positivos.” (GRAMIGNA, 2007, p.34).

É essencial ter uma estratégia antes de mudar algum processo. Algumas ações como ter plano, definir as etapas e as metas e pensar no futuro são essenciais. É necessário que haja o alinhamento da missão, da visão de futuro, dos valores da empresa com os mesmos princípios do funcionário, criando um espaço de trabalho onde há trocas e espaço para o aprendizado constante.

Dentre alguns fatores que restringem a implantação, são eles:

- Obstáculos com o consentimento da alta direção;
- Percepção do plano como sendo mais uma ação de RH;
- Descrença e pensamento de que não vai dar certo por parte das pessoas que não aderiram ao método de gestão por competências;
- Problemas financeiros que dão descontinuidade à implantação;
- Falta de plano de aproveitamento de talentos;
- Implantação de forma desordenada;
- Ações baseadas a resolver problemas e não de forma proativa;
- Falta de agilidade na tomada de decisão;
- Definição de perfis que não são compatíveis com os perfis que a empresa precisa;
- Mal uso das ferramentas para mensurar as competências;
- Inadequação do modelo de competências com o perfil da empresa.

2.5 Avaliação e gestão de desempenho

2.5.1 Avaliação 360: a alternativa de democratização na gestão de desempenho

De acordo com Gramigma (2007), a avaliação do modelo de gestão de competências passou por algumas mudanças até chegar à avaliação 360 graus.

Esse tipo de avaliação vem exibindo consequências tanto para os funcionários quanto para os gestores e pessoas da alta cúpula da empresa.

A presença do recebimento dos *feedbacks* é fundamental. Ocorre na parte da cadeia produtiva externa e interna, com os clientes e os fornecedores.

A chance de crescimento da eficácia pessoal nos processos organizacionais e na qualidade de vida no trabalho ocorre devido as redes de seus pares, superiores, clientes e fornecedores.

2.5.2 As vantagens da avaliação 360 graus ou avaliação em redes

Segundo Gramigna (2007), existem diversas vantagens desse tipo de avaliação, a saber:

Para o avaliado:

- Pode compreender seus defeitos e pontos fracos e conduzi-los;
- Cria no emprego a constatação e percepção de seus impedimentos;
- Como a avaliação é feita por todos que são impactados por seu trabalho, e não só pelo chefe, o resultado da avaliação é orientadora;
- O avaliado pode descobrir e se surpreender com características que não havia percebido até então e ampliar seu domínio de competências.

Para a empresa:

- A avaliação permite uma retenção de talentos na empresa já que estimula o desenvolvimento do pessoal;
- Criação de uma cultura organizacional em que o aprendizado é essencial;
- O clima de trabalho passa a ser estimulante e há o aumento de produtividade. Gera um crescimento da motivação.

2.5.3 As cautelas na implantação

Para Gramigna (2007), uma das decisões iniciais deve ser a abertura para a participação de todos. Desde a preparação até formação de redes, todos os setores e áreas da empresa devem ter espaço para opinar, escolher, contribuir e criticar.

2.5.4 Funcionamento da avaliação de desempenho

Conforme mencionado por Gramigna (2007), depois de determinar as competências do negócio e definir os perfis almejados, investigar performances em potencial e criar o banco de talentos e oferecer ações de desenvolvimento e alinhamento de competências, a última etapa é confrontar o resultado obtido do

funcionário com o que era esperado do mesmo. Esse contraponto é resultante da avaliação em rede, ou 360 graus.

2.5.5 Ponderações sobre a criação das redes

De acordo com Gramigna (2007), as redes são definidas em função da relação que o avaliador tem com o avaliado, seja este cliente, fornecedor ou par:

- Podem ter no mínimo 5 integrantes e no máximo 10;
- A chefia direta participa de todas as redes;
- Os avaliadores de outras áreas da organização são definidos pela relação de trabalho que possuem com o avaliado;
- Os pares são escolhidos aleatoriamente.

As redes não podem ser centralizadas pela área de recursos humanos. Os funcionários desta fornecem suporte técnico e auxiliam no que for necessário, sabendo que a formação da rede deve ser definida pela área de interesse.

2.5.6 Preparação dos instrumentos

Conforme mencionado por Gramigna (2007), os instrumentos da avaliação em rede levam em conta:

- Desempenho desejado a partir dos perfis de competências já definidos;
- O desempenho real de cada trabalhador;
- As descrições de cada item;
- As descrições podem variar de quantidade, mas no mínimo são cinco;
 - Baseado no método de escolha, o avaliador posiciona cada pessoa conforme os graus de desempenho apontados para cada competência.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo da pesquisa

De acordo com Vergara (2007), há diversos tipos de pesquisas e eles são definidos quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois evidencia características quanto ao modelo de gestão de pessoas da empresa XXX.

Quanto aos meios, a pesquisa é do tipo bibliográfica porque foi usada como base a bibliografia do livro Modelo de Competências e Gestão dos Talentos da Gramigna como referência para a elaboração das perguntas do questionário.

Além disso, é um estudo de caso que tem caráter de profundidade sobre o modelo de gestão de pessoas vigente na organização em questão com o intuito de verificar se ele é compatível ao modelo de gestão por competências.

3.2 Coleta de dados

A população da área de logística da empresa XXX é composta por 130 pessoas, porém a pesquisa foi respondida por uma amostra de 45 funcionários, o que corresponde 34% por cento dos empregados da área. O link com a pesquisa foi enviado por email e por Whatsapp.

Foram dezessete perguntas relacionadas ao modelo de gestão por competências para poder analisar a percepção dos funcionários da empresa da área de logística quanto ao modelo de gestão de pessoas adotado.

3.3 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

A pesquisa foi estruturada através do Survio, que é um site de questionários online. Conforme a pesquisa foi sendo respondida, o site gerava relatórios e uma análise dos resultados.

Posteriormente, os dados foram transportados para o Excel e houve a criação de gráficos com os resultados dos questionários para facilitar a análise das respostas.

Foi utilizada uma escala com uma classificação distribuída em cinco níveis, a saber: concordo plenamente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo plenamente.

Para efeito de tabulação as opções de respostas concordo plenamente e concordo parcialmente foram somadas para se aferir a maioria representativa dos respondentes.

3.4 Limitações da pesquisa

Dentre as limitações mais relevantes está o meio em que o questionário foi realizado. Foi enviado via Whatsapp e e-mail para os respondentes, assim podendo ocasionar imprecisão de dados e também podendo gerar hesitações nos entrevistados que não tem o auxílio para possíveis dificuldades que viessem a ter.

Outra limitação é que a mesma foi realizada com apenas a área de logística da empresa XXX, ou seja, a pesquisa foi realizada com um número restrito de funcionários.

Além disso, conforme Gil (2007), o questionário aborda poucas perguntas, uma vez que se muito extenso, haveria a probabilidade de não serem respondidos por completo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1.1 A empresa

A empresa XXX é uma empresa brasileira e está habilitada para atuar na área de pagamentos eletrônicos em todo o País, tanto no mundo físico como no virtual. Está autorizada pela Mastercard e pela Visa a credenciar os comerciantes, processar e autorizar transações com os cartões de crédito com essas bandeiras e com outras.

O objetivo é atender os lojistas de forma diferenciada, através das melhores tecnologias, inovações que existem no mercado e de um bom atendimento. Tratam os clientes como gostariam de ser tratados e almejam funcionários felizes durante o expediente.

Até o final de 2010, o mercado de transação de cartão de crédito era um duopólio onde apenas a bandeira do Mastercard e do Visa podiam atuar. Até que uma nova regulamentação foi promovida pelo Banco Central e uma nova lei foi aprovada pelo Congresso que consistia na abertura para novas empresas no ramo de soluções de pagamentos. Em 2012, com o fim da exclusividade dessas bandeiras alguns empreendedores que haviam criado empresas no ramo de soluções de pagamentos que obtiveram sucesso, decidiram fundar a empresa XXX.

Nos últimos dois anos, a empresa contratou 15x o tamanho da equipe e aumentou quase 1500x o número de clientes.

Em 2016, a empresa adquiriu outra empresa de métodos de pagamentos que tinha o dobro de tamanho da sua. Com isso, houve um choque cultural muito grande e o número de funcionários dobrou. Depois da aquisição, a empresa tornou-se a quarta empresa especializada em métodos de pagamentos e começou a se expandir.

Ela tem parceiras com bancos importantes e realiza seu trabalho com seriedade, conquistando assim, a confiança dos clientes.

Os valores da empresa são: espírito de dono, simplicidade, conhecimento, obsessão por resultados, meritocracia, franqueza, integridade, sucessão, o cliente como a missão de vida, qualidade e complacência zero. Eles valorizam a presença desses na personalidade dos funcionários.

A parte mais destacada dentro da organização é a cultura, que faz com que os funcionários sigam na mesma direção. Esta garante os resultados e a maneira de fazer da empresa. A XXX se preocupa com a manutenção da cultura e com isso realiza eventos para reforçar a mesma.

A missão é transformar a indústria de meios de pagamentos, equilibrando melhor as forças entre os lojistas e os bancos, mudando a experiência e aumentando a produtividades de nossos clientes.

A empresa busca pessoas que sejam inteligentes, integras e com energia.

Acreditam que boas pessoas com desafios grandes, trazem ótimos resultados para a organização. O ambiente é horizontal e meritocrático.

O ambiente da empresa é descontraído, e os funcionários têm autonomias, sempre tendo como objetivo definido o resultado.

A organização detém mais de 2000 funcionários e todos são considerados sócios da organização e tem a obrigação de atenderem e de se comprometerem com o cliente. Existe uma diversidade enorme entre os profissionais que são qualificados e experientes nesse ramo. Não escolhem um perfil de pessoas definido, não criando barreira para gênero, idade, e curso. Buscam pessoas com potenciais e que julgam ter mesmos valores que a empresa e as características necessárias para a vaga.

Para trabalhar na XXX, é necessário ter responsabilidade e autogerenciamento. O foco é exclusivamente nos resultados e não tem um chefe cobrando a entrega de pequenas tarefas.

A visão de futuro é que buscam ser internacionalizar.

Os produtos são o crédito e o débito. Com a venda a crédito, o lojista recebe o valor da venda em até 30 dias após a transação. Caso a venda seja parcelada no crédito, o lojista receberá cada parcela referente ao mês em até 30 dias.

Com a venda no débito, o valor é debitado automaticamente da conta corrente do cliente e o pagamento será realizado para o lojista em até 48 horas.

Os meios de captura da empresa são através de: máquina POS, e-commerce, mobile e soluções TEF.

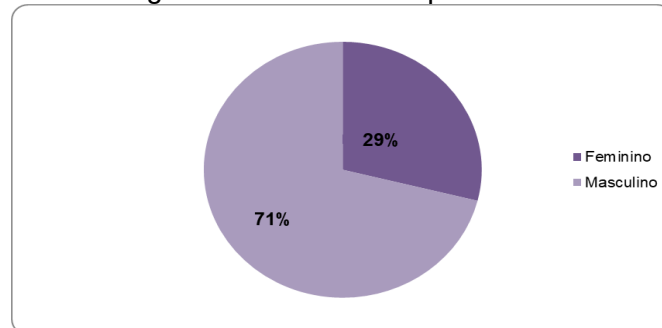
Os produtos oferecidos suportam muitas transações, volumes imensos (consegue suportar 10.000 transações por minutos). Possui sua própria tecnologia.

O serviço é personalizado e atendem cada negócio de forma diferente, com as taxas e soluções personalizadas para cada cliente. Além disso, é possível ter controle exato da informação e pode ter acesso por diversos meios, como computador, tablet. O cliente consegue saber quais transações foram pagas, os cancelamentos e o valor restante para receber. A conciliação de vendas é clara e assim o cliente sabe como e quando irá receber pelas vendas que foram realizadas. As soluções de pagamentos são diversas conseguindo assim satisfazer inúmeros tipos de negócios. É fácil de usar e o cliente recebe auxílio em todas as etapas.

4.2 Descrições de análise dos resultados

Conforme ilustrado na figura 1, 71,1% dos respondentes são do sexo masculino e os outros 28,9% são do sexo feminino.

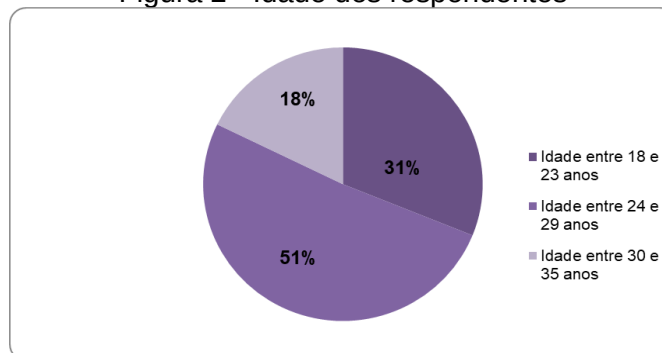
Figura 1 - Sexo dos respondentes



Fonte: Autora (2017)

Conforme mostrado na figura 2, 31,1% dos respondentes possuem idade entre 18 e 23 anos, 51,1% estão com idade entre 24 e 29 anos e o restante, 17,8%, tem idade entre 30 e 35 anos de idade.

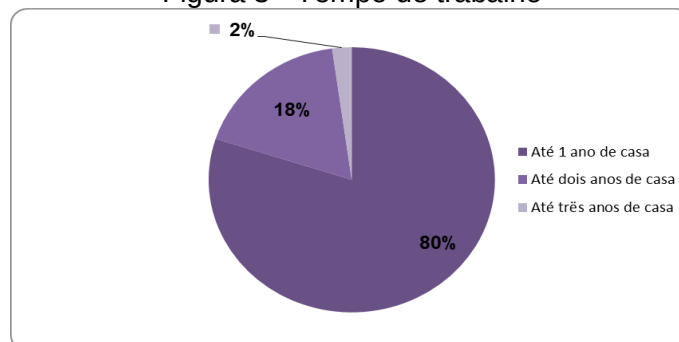
Figura 2 - Idade dos respondentes



Fonte: Autora (2017)

Conforme ilustrado na figura 3, é possível constatar que 80% dos respondentes trabalham na empresa a menos de um ano. Os outros 17,8% possuem até dois anos de casa e 2,2% trabalha na empresa a três anos.

Figura 3 - Tempo de trabalho



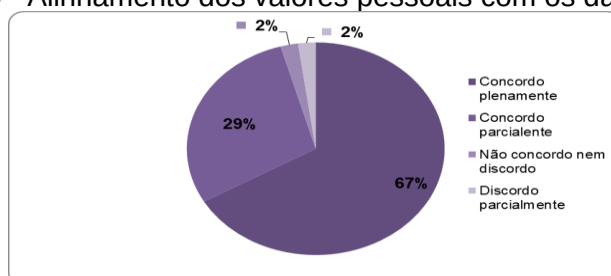
Fonte: Autora (2017)

Conforme ilustrado na figura 4, 66,7% dos respondentes concordam plenamente com a afirmação a respeito do alinhamento que a empresa promoveu com os valores organizacionais e com os valores de cada indivíduo. 28,9% dos participantes concordam parcialmente com essa afirmação e 2,2% não concorda nem discorda sobre o alinhamento de valores. Outros 2,2% discordam parcialmente com a afirmação sobre o alinhamento.

Pode se perceber que 95,6% dos respondentes mostram-se em alinhamento com os valores organizacionais.

Este alinhamento segundo Gramigna (2007) é essencial para o Modelo de Gestão por competências.

Figura 4 - Alinhamento dos valores pessoais com os da empresa



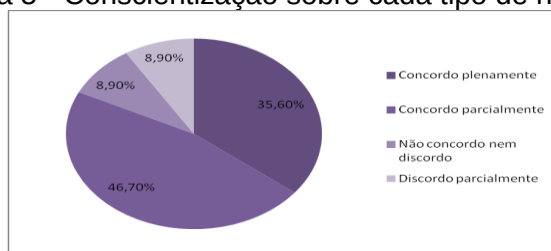
Fonte: Autora (2017)

De acordo com o gráfico ilustrado na figura 5, 35,6% da amostra concorda plenamente com a conscientização da empresa sobre a premissa que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos. 46,7% dos membros da pesquisa concordam parcialmente com essa afirmação e 8,9% não concordam nem discordam. Outros 8,9% discordam parcialmente e ninguém discorda totalmente da premissa.

De acordo com Gramigna (2007), algumas premissas devem ser espalhadas e reforçadas até que seja incorporada na cultura organizacional da empresa e nas atitudes dos integrantes da mesma. Uma delas é a necessidade de ter a compreensão de que alguns tipos de negócios necessitam de perfis peculiares para a realização.

É possível perceber que a maioria dos respondentes considera ter ocorrido a conscientização sobre a necessidade de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.

Figura 5 - Conscientização sobre cada tipo de negócio



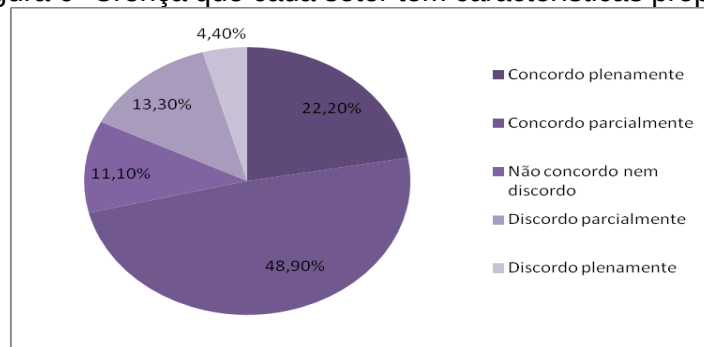
Fonte: Autora (2017)

De acordo com a figura 6, 22,2% dos respondentes concordam plenamente com a crença de que cada setor de trabalho tem características próprias e que deve ser acrescentado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências. 48,9% concordam parcialmente e 11,1% não concordam nem discordam com a afirmação. 13,3% discordam parcialmente e 4,4% discordam plenamente.

Pode se perceber que a maioria dos respondentes tem a crença sobre a importância de que cada posto de trabalho tem características próprias e que precisam de funcionários que somem de acordo com competências específicas.

De acordo com Gramigna (2007), algumas premissas devem ser espalhadas e reforçadas até que seja incorporada na cultura organizacional da empresa e nas atitudes dos integrantes da mesma. Uma delas é que cada área da empresa necessita de perfis característicos próprios e cada integrante do setor precisa ter as competências requeridas.

Figura 6 -Crença que cada setor tem características próprias



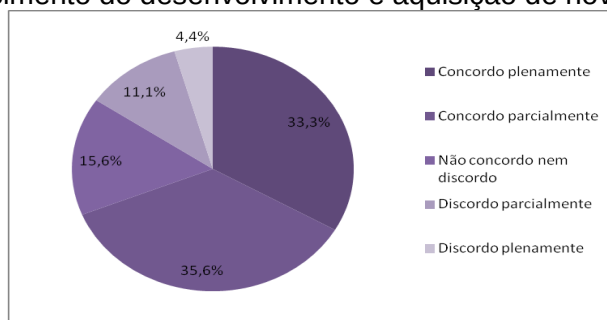
Fonte: Autora (2017)

Conforme a figura 7, 33,3% dos respondentes concordam plenamente com o reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e aquisição de novas competências. 35,6% concordam parcialmente com essa afirmação e 15,6% não concordam nem discordam. 11,1% discordam parcialmente e 4,4% discordam plenamente.

Pode se perceber que a maioria dos participantes da pesquisa acredita que os ocupantes de funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e aquisição de novas competências.

Segundo Gramigna (2007), outra premissa importante é a constatação de que os gerentes têm responsabilidade pela oferta de oportunidades que gerem o desenvolvimento e a obtenção de competências inovadoras.

Figura 7 -Reconhecimento do desenvolvimento e aquisição de novas competências



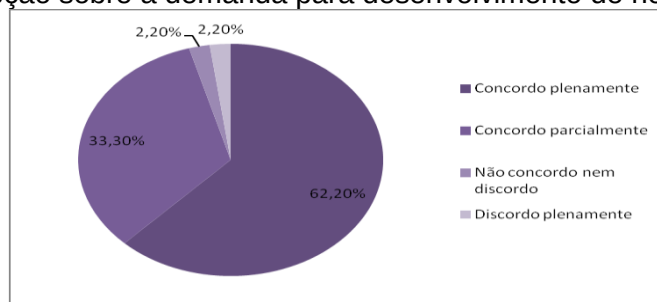
Fonte: Autora 2017

Conforme ilustrado na figura 8, 62,2% da amostra concordam plenamente com a percepção existente na organização de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã. 33,3% concordam parcialmente e 2,2% da amostra não concorda nem discorda. Nenhum entrevistado discorda parcialmente e 2,2% discorda plenamente.

Pode se perceber que a 95,5% dos respondentes creem que a empresa demanda por novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

De acordo com Gramigna (2007) é essencial o desenvolvimento de novas competências e estas têm demanda constante e isso é fundamental para a realização de um trabalho de qualidade poderá acrescentar exigências inovadoras no futuro.

Figura 8 - Percepção sobre a demanda para desenvolvimento de novas competências



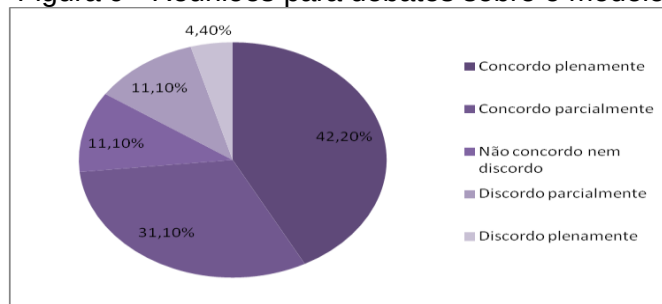
Fonte: Autora 2017

Conforme mostrado na figura 9, 42,2% dos entrevistados concordam plenamente com a promoção de reuniões por parte da empresa para apresentar e discutir o modelo vigente para possíveis adaptações à cultura da empresa. 31,1% da amostra concorda parcialmente com a afirmação. 11,1% não concorda nem discorda e outros 11,1% discorda parcialmente da afirmação. Apenas 4,4% dos entrevistados, discordam plenamente com sentença.

Pode se perceber que a maioria dos respondentes percebe a promoção de reuniões por parte da empresa para apresentar e discutir o modelo vigente para possíveis adaptações à cultura da empresa.

Para Gramigna, é fundamental a realização de reuniões para que o modelo seja apresentado e que ocorra o debate de certas adequações para à cultura da empresa.

Figura 9 - Reuniões para debates sobre o modelo



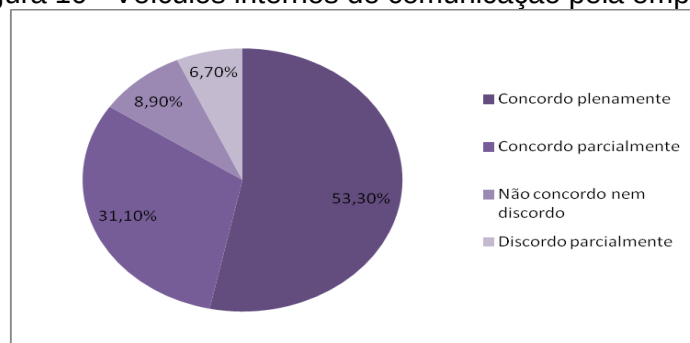
Fonte: Autora 2017

De acordo com a figura 10, 53,3% da amostra concordam plenamente que a empresa utiliza veículos de comunicação internos para divulgar matérias. 31,1% da amostra concordam parcialmente com a afirmação e 8,9% dos entrevistados não concordam nem discordam. Outros 6,7% discordam parcialmente e nenhum entrevistado discorda totalmente quanto a afirmação.

Para Gramigna, na primeira etapa da implementação do modelo de gestão por competências é necessário usar de veículos internos de comunicação da empresa para divulgar material sobre o assunto.

Somando as opções de resposta de “concordo plenamente” e “concordo parcialmente” pode-se notar que a maioria dos respondentes mostra-se em concordância plena com a utilização de veículos internos de comunicação para divulgar matérias e artigos publicados na mídia interna por parte da empresa.

Figura 10 - Veículos internos de comunicação pela empresa



Fonte: Autora (2017)

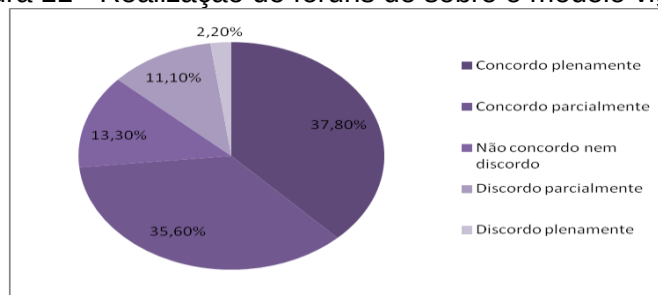
De acordo com a figura 11, 37,8% dos respondentes concordam plenamente com a realização por parte da empresa de fóruns de discussão com o objetivo de detectar falhas no modelo vigente. 35,6% dos entrevistados concordam parcialmente e

13,3% não concordam nem discordam. 11,1% dos respondentes discordam parcialmente e 2,2% discordam plenamente.

Pode se notar que a maioria entende que a empresa realiza fóruns para levantar erros no modelo de gestão de pessoas ativo.

Isso segundo Gramigna (2007) é uma das ações necessárias na parte de sensibilização por parte das pessoas chave da empresa.

Figura 11 - Realização de fóruns de sobre o modelo vigente



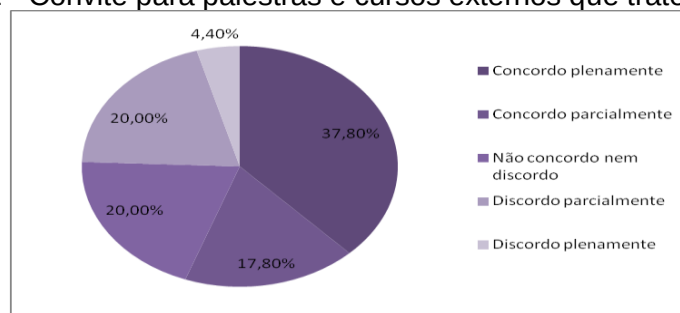
Fonte: Autora (2017)

De acordo com a figura 12, 37,8% dos respondentes concordam plenamente que existe o convite por parte empresa para os funcionários participarem de palestras e cursos externos que tratem do tema. 17,8% concordam parcialmente com a afirmação e 20% não concordam nem discordam. 20% dos respondentes discordam parcialmente e 4,4% discordam totalmente.

Pode se perceber que a maioria dos respondentes concorda com o convite realizado por parte da empresa para os funcionários participarem de palestras e cursos externos que tratem do tema.

De acordo com Gramigna (2007), essa ação faz parte da metodologia de implantação do Modelo de Gestão por competências.

Figura 12 - Convite para palestras e cursos externos que tratem do tema



Fonte: Autora (2017)

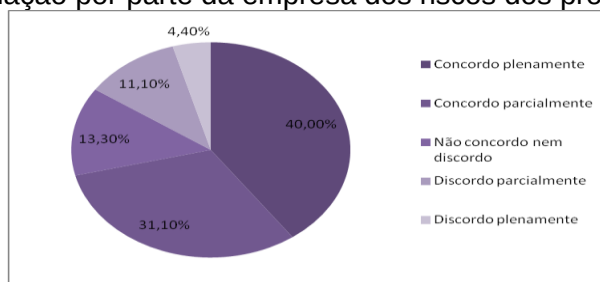
De acordo com a figura 13, 40% dos respondentes concordam plenamente que a empresa avalia os riscos dos projetos como os custos, a rentabilidade os possíveis insucessos, sempre discutindo os resultados. 31,1% concordam parcialmente e 13,3

não concordam nem discordam. 11,1% dos respondentes discordam parcialmente e 4,4% discordam plenamente.

Percebe-se que a maioria dos respondentes concorda com a avaliação por parte da empresa sobre os riscos dos projetos e com a discussão dos resultados.

Segundo Gramigna (2007), a empresa deve levantar os riscos dos projetos e debatê-los.

Figura 13 - Avaliação por parte da empresa dos riscos dos projetos e discussão



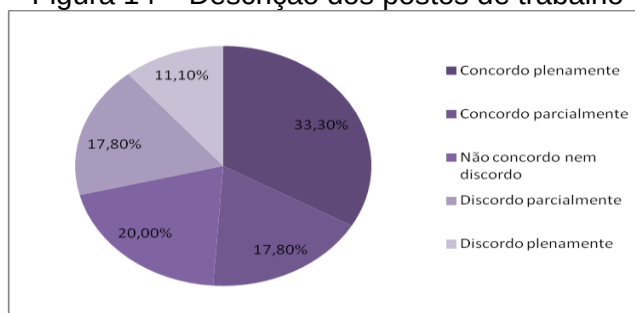
Fonte: Autora (2017)

De acordo com a figura 14, 33,3% das pessoas que responderam a pesquisa concordam plenamente com a Comprovação por parte da empresa que os postos de trabalho têm suas atividades descritas de forma objetiva. 17,8% concordam parcialmente e 20% não concordam nem discordam. 17,8% discordam parcialmente e 11,1% discordam plenamente.

Pode-se perceber que a maioria dos respondentes concorda com a comprovação por parte da empresa que os postos de trabalho têm suas atividades descritas de forma objetiva.

Isso, segundo Gramigna (2007), é fundamental para a metodologia de implantação do modelo de Gestão por competências.

Figura 14 – Descrição dos postos de trabalho



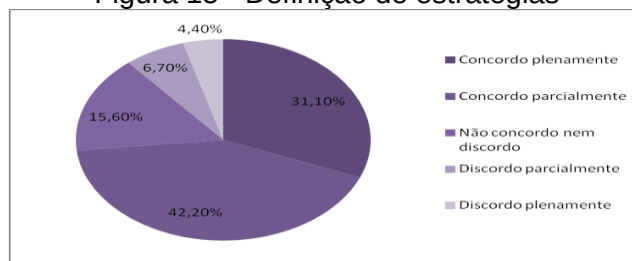
Fonte: Autora (2017)

De acordo com a figura 15, 31,1% dos respondentes concordam plenamente que a empresa define estratégias para lidar com os riscos, de forma a minimizá-los ou eliminá-los. 42,2% concordam parcialmente e 15,6% não concordam nem discordam. 6,7% discordam parcialmente e 4,4% discordam totalmente.

Pode se perceber que a maioria dos respondentes concorda com a atitude da empresa de definir estratégias para lidar com os riscos, com o intuito de minimizá-los ou eliminá-los.

Segundo Gramigna (2007), havendo risco é fundamental que sejam criadas estratégias para diminuí-los ou exterminá-los.

Figura 15 - Definição de estratégias



Fonte: Autora (2017)

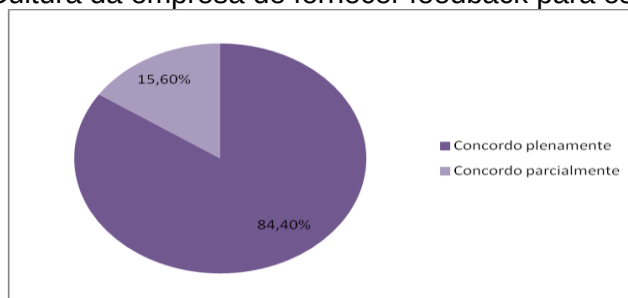
Conforme a figura 16, 84,4% dos respondentes concordam plenamente com a cultura da empresa de fornecer *feedback* para os funcionários e 15,6% concordam parcialmente.

Pode se perceber que 100% dos respondentes concordam com a cultura da empresa de fornecer *feedbacks* para os colaboradores.

Segundo Ferreira (2014) os integrantes da geração são jovens que buscam recompensas tangíveis, esperam *feedback* imediato e exigem reconhecimento pelo bom trabalho após cada pequena conquista: caso contrário, muitas vezes, se sentem inseguros e frustrados, o que afeta diretamente sua produtividade.

Além disso, conforme mencionado por Gramigna (2007), a presença do recebimento dos *feedbacks* é fundamental. Ocorre na parte da cadeia produtiva externa e interna, com os clientes e os fornecedores.

Figura 16 - Cultura da empresa de fornecer feedback para os funcionários



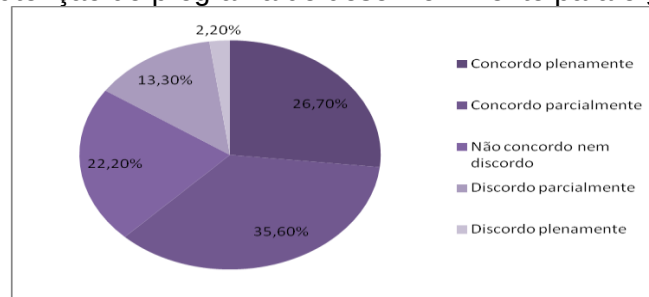
Fonte: Autora (2017)

Conforme mostrado na figura 17, 26,7% dos respondentes concordam plenamente que a empresa mantém um programa de desenvolvimento para o grupo de talentos, de forma a retê-los na organização. 35,6% dos respondentes concordam parcialmente 22,2% não concordam nem discordam. 13,3% discordam parcialmente e 2,2 discordam plenamente.

Pode se perceber que a maioria dos respondentes concorda que a empresa a empresa mantém um programa de desenvolvimento para o grupo de talentos.

Segundo Gramigna (2007), os talentos são os tesouros das empresas e para mantê-los nas empresas é necessário aproveitar os potenciais dos mesmos.

Figura 17 - Manutenção do programa de desenvolvimento para o grupo de talentos,



Fonte: Autora (2017)

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse trabalho tem o intuito de verificar o modelo de pessoas vigente na empresa XXX e compará-lo com o modelo de gestão por competências (baseado no modelo proposto por Gramigna).

Os objetivos intermediários foram: estudar os fundamentos teóricos sobre Gestão por Competências, identificar o modelo praticado pela empresa objeto de estudo, comparar este modelo com o modelo de gestão de pessoas por competências e avaliar se existe alinhamento conceitual entre os dois modelos.

A empresa em questão é a XXX do ramo de soluções de pagamentos localizada no Rio de Janeiro e a pesquisa foi realizada com 34% dos funcionários do setor de logística da empresa, no mês de Outubro de 2017.

Uma pesquisa no tema de gestão por competências pode auxiliar as empresas e os seus funcionários, pois um modelo desses bem implantado gera resultados excelentes incluindo ganhos de produtividade, funcionários mais motivados e retenção dos talentos na organização. Além disso, pode estimular outras empresas do mesmo ramo anunciando os benefícios desse modelo de gestão de pessoas.

Para tal, foram estudados os fundamentos teóricos sobre o assunto, tendo como base o conteúdo desenvolvido por Gramigna (2007), ou seja, a definição de competência, os princípios do modelo, a metodologia de implantação, a definição dos perfis, a capacitação e a gestão por desempenho.

A empresa objeto de estudo é a XXX sediada na cidade do Rio de Janeiro e é o setor de soluções de pagamento. A organização acredita que boas pessoas com desafios grandes, trazem ótimos resultados para a organização. O ambiente é horizontal, meritocrático e descontraído. Os funcionários têm autonomia, sempre tendo como objetivo definido a geração de resultados.

A organização detém de mais de 2000 funcionários e todos são considerados sócios da organização e tem a obrigação de atenderem e de se comprometerem com o cliente. Para trabalhar na XXX, é necessário ter responsabilidade e autogerenciamento. O foco é exclusivamente nos resultados e não tem um chefe cobrando a entrega de pequenas tarefas.

Nesse contexto foi realizado uma pesquisa que quanto aos fins é do tipo descritiva e quanto aos meios é do tipo de estudo de caso e bibliográfica, sendo elaborado um questionário online estruturado com dezessete perguntas classificada numa escala de cinco níveis (concordo plenamente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo plenamente) com a intenção dos respondentes mostrarem o tipo de modelo de gestão de pessoas adotado na empresa.

Para efeito de tabulação as opções de respostas concordo plenamente e concordo parcialmente foram somadas para se aferir a maioria representativa dos respondentes.

Algumas limitações ocorreram devido ao estudo ter sido realizado com apenas uma área da organização e também por ele ter sido enviado pela internet, o que pode causar imprecisões de dados.

A descrição e análise dos resultados mostraram que todas as premissas estabelecidas para a existência de um modelo de gestão por competências foram totalmente atendidas, na percepção dos funcionários da área de logística da empresa.

Diante do exposto, respondendo a pergunta formulada no capítulo 1 no presente estudo, pode-se concluir que a empresa XXX adota plenamente o modelo de gestão de pessoas por competências, nas suas praticas administrativas.

Por fim, cabe recomendar que para garantir a manutenção do modelo de gestão de pessoas por competência, é necessário que empresa XXX reforce as atuais práticas administrativas vigentes e promova ações de melhoria continua na política de recursos humanos institucional.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, Joel. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas.2016

Ferreira, Patrícia. **Atração e seleção de talentos** 1.ed. Rio de Janeiro Ltc. 2015

Fleury, M.T.L Fleury **Alinhando estratégicas e competências** 2004

GIL, A.C **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. São Paulo: Atlas. 2007.

GRAMIGNA, Maria. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson. 2007.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 2000.

Informações retiradas do site e do blog de empresa – o nome da empresa não pode ser divulgado. Acesso em 10/10/2017

7 ANEXO

Roteiro da Entrevista

- 1) Qual seu sexo?
- 2) Qual sua idade?
- 3) Há quantos anos você trabalha na empresa?
- 4) A empresa investiu no alinhamento de indicadores organizacionais, definido o negócio, a missão, a visão de futuro e a identificação dos valores organizacionais
() Concordo plenamente () Concordo parcialmente () não concordo nem discordo () discordo parcialmente () discordo plenamente
- 5) Na empresa existe a conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos
() Concordo plenamente () Concordo parcialmente () não concordo nem discordo () discordo parcialmente () discordo plenamente
- 6) Na empresa existe a crença de que cada setor de trabalho tem características próprias e que deve ser acrescentado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências
() Concordo plenamente () Concordo parcialmente () não concordo nem discordo () discordo parcialmente () discordo plenamente
- 7) Existe o reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e aquisição de novas competências
() Concordo plenamente () Concordo parcialmente () não concordo nem discordo () discordo parcialmente () discordo plenamente
- 8) Na empresa existe a percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã
() Concordo plenamente () Concordo parcialmente () não concordo nem discordo () discordo parcialmente () discordo plenamente

9) A empresa promove reuniões de apresentação e discussão do modelo para prováveis adaptações à cultura da empresa

(☐) Concordo plenamente (☐) Concordo parcialmente (☐) não concordo nem discordo (☐) discordo parcialmente (☐) discordo plenamente

10) A empresa usa os veículos internos de comunicação (jornais, boletins, revistas) para divulgar matérias e artigos publicados na mídia.

(☐) Concordo plenamente (☐) Concordo parcialmente (☐) não concordo nem discordo (☐) discordo parcialmente (☐) discordo plenamente

11) A empresa realiza fóruns de discussão com o objetivo de detectar falhas no modelo vigente

(☐) Concordo plenamente (☐) Concordo parcialmente (☐) não concordo nem discordo (☐) discordo parcialmente (☐) discordo plenamente

12) A empresa convida os funcionários para participar de palestras e cursos externos que tratem do tema

(☐) Concordo plenamente (☐) Concordo parcialmente (☐) não concordo nem discordo (☐) discordo parcialmente (☐) discordo plenamente

13) A empresa avalia os riscos dos projetos: custos, rentabilidade, possíveis insucessos, discutindo os resultados.

(☐) Concordo plenamente (☐) Concordo parcialmente (☐) não concordo nem discordo (☐) discordo parcialmente (☐) discordo plenamente

14) A empresa comprova que os postos de trabalho têm suas atividades descritas de forma objetiva

(☐) Concordo plenamente (☐) Concordo parcialmente (☐) não concordo nem discordo (☐) discordo parcialmente (☐) discordo plenamente

15) A empresa define estratégias para lidar com os riscos, de forma a minimizá-los ou eliminá-los

(☐) Concordo plenamente (☐) Concordo parcialmente (☐) não concordo nem discordo (☐) discordo parcialmente (☐) discordo plenamente

16) A empresa possui a cultura de fornecer feedback para os funcionários

(☐) Concordo plenamente (☐) Concordo parcialmente (☐) não concordo nem
discordo (☐) discordo parcialmente (☐) discordo plenamente

17) A empresa mantém um programa de desenvolvimento para o grupo de talentos, de forma a retê-los na organização.

(☐) Concordo plenamente (☐) Concordo parcialmente (☐) não concordo nem
discordo (☐) discordo parcialmente (☐) discordo plenamente